

DOCUMENT RESUME

ED 130 812

95

RC 009 501

AUTHOR Mend, Mary Gonzales, Ed.
TITLE National Spanish-Speaking Conference on Educational Leadership: Conference Papers, Institute for Educational Leadership (Los Angeles, California, Summer 1975).
INSTITUTION George Washington Univ., Washington, D.C. Inst. for Educational Leadership.
SPONS AGENCY Office of Education (DHEW), Washington, D.C.
PUB DATE 75
GRANT DEG-09426010-2461/725
NOTE 80p.; In English and Spanish
EDRS PRICE MF-\$0.83 HC-\$4.67 Plus Postage.
DESCRIPTORS Academic Education; Administrator Education; Change Agents; Community Involvement; Community Leaders; *Conference Reports; Conflict; Decision Making Skills; Financial Support; *Leadership Training; Management Development; *Skill Development; *Spanish Speaking; *Talent Utilization

ABSTRACT

In the winter of 1973, 30 Spanish-speaking educators representing communities throughout the nation, school districts, higher education institutions, and professional organizations held a working conference which focused on educational leadership development. Discussion centered on requisite skills and the preparation and utilization of personnel resources. In the spring of 1974, the contents of three papers, which distilled much of the workshop planning and review sessions, debate among the participants, and research on the part of the writers, were discussed with representatives of the major foundations, the U.S. Office of Education, and legislators with special concerns related to the education of the Spanish-speaking population. This report includes the three papers along with a Spanish translation. Eight recommendations, related to professional training and advancement and bilingual programs, are elaborated in the papers. The first paper, "The Acquisition of Leadership Skills", provides a framework by which the Spanish-speaking or similar communities may begin to gain access to educational leadership positions. Positive approaches for alleviating the leadership gap through adequate and appropriate training are presented in "Spanish-Speaking Leadership Development As Catalyst for Change". The utilization of leadership and leadership skills is discussed in the third paper, "Leadership Utilization. (NQ)

rev 17-11-75

ED130812

INSTITUTE FOR EDUCATIONAL LEADERSHIP



THE GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY

SUITE 310 • 1001 CONNECTICUT AVENUE, N.W. • WASHINGTON, D.C. 20036

NATIONAL SPANISH-SPEAKING
CONFERENCE ON
EDUCATIONAL LEADERSHIP:
CONFERENCE PAPERS

RC009501

U.S. DEPARTMENT OF HEALTH,
EDUCATION & WELFARE
NATIONAL INSTITUTE OF
EDUCATION

THIS DOCUMENT HAS BEEN REPRODUCED EXACTLY AS RECEIVED FROM THE PERSON OR ORGANIZATION ORIGINATING IT. POINTS OF VIEW OR OPINIONS STATED DO NOT NECESSARILY REPRESENT OFFICIAL NATIONAL INSTITUTE OF EDUCATION POSITION OR POLICY.

Edited by:
MARY GONZALES MEND

CONTENTS

Preface	3
Acknowledgements	7
I. The Acquisition of Leadership Skills Flora Ortiz	9
II. Spanish-Speaking Leadership Development As Catalist for Change Leonard Salazar	21
III. Leadership Utilization Flora Ortiz, Leonard Salazar	36
Spanish Translations	
I. Como Desarrollar las Aptitudes Necesarias Para Desempenar Posiciones Directrices Flora Ortiz	43
II. La Formacion de Dirigentes de Habla Hispana Que Funcionen Como Agentes Para Propiciar Innovaciones Leonard Salazar	55
III. Como Utilizar Los Lideres Flora Ortiz, Leonard Salazar	70
Conference Participants	77

PREFACE

Winter, 1973, Spanish-speaking educators representing communities throughout the nation, school districts, higher education institutions and professional organizations held a working conference to focus on educational leadership development. The conference was held in Hutchinson, Kansas and was sponsored by the George Washington University under an office of Education Grant No. DEG 09426010 2461/725 to the Leadership Training Institute.

The three papers included in this report distill much of the workshop planning and review sessions, debate among the participants and research on the part of the writers. Discussion centered on requisite skills and the preparation and utilization of personnel resources. Due to financial and technical difficulties, it was not possible to present statistical data. Although our hope for additional papers from the conference did not materialize we present a Spanish translation of our work for wider readership.

In the spring of 1974, our responsibility for the Conference included the opportunity to discuss the contents of these papers with representatives of the major foundations, the U.S. Office of Education and legislators with special concerns related to the education of the Spanish-speaking in the United States. The recommendations are elaborated in the papers and are related to professional training and advancement as well as to bilingual programs.

The development of administrators in the public schools is one of the most important segments of education for effecting change in the styles of learning and raising the level of achievement for many of our young people. The teaching of teachers carries with it the responsibility for the education of future generations as does the training of administrators who will be in important decision-making positions in the public schools, district offices and governmental agencies throughout the nation. With specific reference to the development of educational leadership among the Spanish-speaking, the following recommendations are summarized for consideration:

1. Plans for the acceleration of minority persons into mid-level administrative positions via the traditional career ladder frequently ignore the problems of initial limited access to education, shrinking college support services and enrollments, and the need for sponsorship within educational institutions after entry. Minority personnel are needed at all levels of administrative responsibility and intern programs must be continued and expanded to include rural and suburban school districts as well as urban. Training programs should include small districts as well as large with an emphasis on principal and superintendent positions. Training for higher education administration must become well established for policy-making positions.

2. Advanced degree opportunities must be made more available to increased numbers of minority personnel. The demand for new leadership can be met by specialized two year programs developed to provide each candidate field work as well as academic preparation as a part of the curriculum. Graduates should leave the training program having assisted in an array of administrative responsibilities and having exposure to a broad range of programs which they may implement in educational systems serving the Spanish-speaking.

3. A measure of accountability to interns participating in training programs must be developed through systematic placement procedures and contractual arrangements with school districts and other educational institutions. Responsibility for job placement must be fixed in such a way that interns receive the benefit of cooperating universities, training programs, and educational institutions to secure positions which are commensurate with their training and experience when they complete the program.

4. Provision must be made for training and experience of minority personnel in program analysis and evaluation. Few minority persons are involved in developing the evaluation criteria to measure the success of programs serving the Spanish-speaking. Emphasis should be placed on cost-effectiveness and program management. Bilingual specialists are scarce in all aspects of research and development.

5. A Bilingual Center, national and international in scope, must be developed to plan group institutes, develop specific program proposals, provide consultant services, and develop area specialists. Center staff would maintain a high degree of communication with and be available to consult with major foundations, governmental agencies, and educational institutions at all levels. Training and instructional programs could be designed here with special focus on students, teachers, administrators, parents and other community members.

6. The training of Spanish-speaking teachers and administrators must not be considered to be unnecessary as a result of the often discussed phenomena of "shrinking enrollments" and "teacher surplus." Minority student enrollments in public elementary and secondary schools are increasing. The training of personnel for bilingual education in its broadest sense as well as the training of Spanish-speaking personnel for leadership in all aspects of education must be approached with specificity. Leadership for the Spanish-speaking, among students, teachers, administrators, and community cannot be supplied by the redirection of displaced teachers and administrators from traditional monlingual schools and programs.

7. The view that leadership is a resource can aid in minimizing the dilemma faced by many Spanish-speaking leaders. The Spanish-speaking community and the majority culture hold different expectations for them. This may be partly due to viewing leaders as members of a specific group rather than viewing them as resources for maximizing problem-solving between groups. An obvious solution is to actively seek leaders to help solve educational problems. Universities and public school systems can provide the Spanish-speaking community a resource useful to the community. The visibility of the resource in certain leadership positions strengthens the bonds between the institutions and the community. Additionally, filling those positions with Spanish-speaking individuals would increase the resource pool for the organization itself.

This creates a demand on the Spanish-speaking leadership as an established resource. This means that individuals from the Spanish-speaking community should be present at all levels within the

educational system. Universities and colleges can begin by locating Spanish-speaking students in their training programs. School districts and other agencies can request internship positions which will be filled by the Spanish-speaking. Most importantly, a pool of prospective administrators must be located early within the teaching ranks and the necessary experiences provided in order that they be able to function effectively as administrators and leaders within their schools and communities. Systematic planning for filling leadership positions is the prelude to effective utilization of neglected talents and skills.

8. The Institute for Educational Leadership should be encouraged to continue to support special leadership training institutes. This Conference was a first major effort in the development of a program to enable minority group persons of the same cultural heritage, but of widely diverse backgrounds to interact on the subject of educational leadership. The National Spanish-speaking Conference on Educational Leadership found this experience exceedingly valuable and wishes to express sincere appreciation to the Institute for the opportunity to do this work and to share it.

Mary Gonzales Mend

Los Angeles
Summer, 1975

ACKNOWLEDGEMENTS

On behalf of the Institute for Educational Leadership of The George Washington University, I would like to express appreciation to the planning committee who worked many long sessions before the conference and later with the writers in preparing drafts of the papers. Luis Alvarez, Herminia Cantero, Ophelia Flores, Victor Resendez and Frank Sanchez provided invaluable leadership in organizing the conference and selecting the participants.

Dr. Ortiz and Dr. Salazar undertook the most exacting job of synthesizing the workshop sessions and offering their knowledge of research to the participants. Robert Collazo's draft of notes from a third session was reworked by Drs. Ortiz and Salazar to flow conceptually from the first two chapters. A serious attempt was made to include the views of all participants. A special thanks is due Herminia Cantero who arranged to have the major work translated into Spanish. We are also indebted to the U. S. Office of Education, Washington, D.C. as well as Regional Commissioners, Dr. Edward Aguirre in San Francisco and Dr. Phillip Hefley in Kansas City, Missouri for their assistance.

In Hutchinson, Kansas we were guests of Hutchinson Community College where we conducted workshop sessions. Dr. Edward Martinez made all arrangements there. Several of the community college students, students from Kansas Newman and Wichita State proved to be stimulating colleagues and later prepared a conference on the educational problems of the Spanish-speaking people in the midwest region.

A number of job changes occurred during the period since the conference. The list of participants in their present positions partly obscures the broad range of professional viewpoints which were represented. Antonia Lopez Sims and Frank Guzman moved into administrative positions upon completion of their training. Frank Sanchez completed his doctorate and now directs the Office of Development at East Los Angeles Community College after leaving Montal Systems. Dr. Victor Resendez was Research Advisor with the

Los Angeles Unified School District before accepting the directorship of the Rockefeller Administrative Intern Program and is now a principal in San Diego. Dr. Ortiz has returned from her assignment at the National Institute of Education and is again at the University of California, Riverside.

We are indebted to the staff of the Office of the Los Angeles County Superintendent of Schools, Dr. Richard Clowes and Dr. William Snider, Personnel Administrator who were unfailing in their support and encouragement of the Rockefeller Administrative Intern Program and our practical concerns about leadership development when I served as its director from 1972-74.

Finally, I must thank Dr. Samuel Halperin of The George Washington University and Dr. Norman Drachler of Stanford University for affording me a unique and rewarding experience as coordinator of the Conference. We are all proud that this report will be made available through The George Washington University, Washington, D.C.

M.G.M.

The Acquisition of Leadership Skills

The purpose of this paper is to present a design for the acquisition of leadership skills. The term leadership is limited to a highly operationalized definition. First, we are concerned with educational leadership. Second, we are concerned with those behaviors which direct the educational processes within the educational institutions. Third, we specify those leadership behaviors as being focused upon specific positions within the educational organization. This means that we are addressing ourselves to leadership behaviors within the public school positions of the superintendency, principalship and central office staff and the university positions of the presidency, chancellorship, vice-presidency, deanship and chairmanship. The problem, then, is: What leadership skills are necessary for success within the aforementioned positions? A related question is: What is the necessary process by which these skills are acquired? The final question addresses itself to the Spanish-speaking community, and its acquisition of leadership skills in order to participate successfully in the specific positions.

The acquisition of leadership skills has been a consistent problem to institutions dedicated to the preparation of administrators and managers. It is a recurrent problem to individuals who wish to occupy administrative, managerial and social positions such as are available in the political arena. Recently, it has become a serious concern for certain groups of people who have been absent from leadership roles.

Theories of leadership have developed from trait theory, group theory and social situation theory. Trait theory emphasizes the inherent characteristics within individuals which appear functional in exercising leadership. This theory tends to focus on psychological dimensions. Group theory emphasizes the interpersonal dimensions which create conditions for leadership emergence. The social situation theory focuses on the sociological characteristics which contribute to the need for leadership roles.

In education, the social situation theory has tended to be the most extensively developed. For example, Halpin's¹ studies on leadership deal with board members' and immediately subordinate perceptions of the superintendent's behavior. Willower² investigated the relationship between leadership styles and leaders' perceptions of subordinates. Gross, Mason and McEachern³ in their study deal with consensus of role expectations between boards of education and superintendents. Carlson's⁴ studies report the superintendents' career patterns, attitudes, conditions under which they work, and their performance in office. Wolcott's⁵ ethnographical report on the principal indicates that the principal tends to fulfill the function of a "monitor for continuity" rather than that of a change agent. Studies dealing with university administrative positions indicate that professorial tenure is requisite to movement into administrative positions. Wert⁶ reports that "practically all college administrators today have followed the traditional route from classrooms to deanships to presidencies."

These studies indicate that the predominant aspects which seem to determine leadership emergence are: 1) interpersonal networks, 2) group dimension, and 3) total cultural. The Getzels and Guba⁷ study deduced three modes of leader behavior: 1) behavior concerned with roles, goals and the "health of the institutional system (nomothetic); 2) behavior concerned with the personality, needs and dispositions of individuals (ideographic); and 3) behavior which combines both (transactional behavior). Stogdill⁸ found that the most relevant criterion of leadership was the measurement of the effectiveness with which a group carried out its mission. Doll's⁹ definition of leadership function specified human behaviors which are task oriented and those which are oriented toward interpersonal relationships. Fiedler's¹⁰ study of leadership effectiveness delineated three dimensions: leader position, leader-member relations and task structure. Seaman's¹¹ investigation dealt with school leadership in the broad context of American culture. His proposition, "Leadership behavior and ideologies are in significant part, functions of status considerations which stem from the community and culture surrounding the given organizations," included the cultural dimension which contributes to leadership emergence.

Studies investigating the acquisition of the university presidency positions indicate that the candidates "held administrative positions in higher education immediately before becoming president."¹² A closer look at the career routes of university presidents reveals that they began their careers "primarily as teachers, then a series of activities and decisions of increased responsibilities and involvement in the administration of first, a department, and then a college which led to the presidency."¹³ An indication of the importance of institutional longevity is also reported in Ferarri's data. He found that eight out of ten presidents had college teaching experience and had attained the highest professional rank with an average tenure of 10.5 years.¹⁴

It is clear from these studies that administrative positions are not likely to be granted prior to a most exacting preparation during tenure within the respective institution.

Leadership Within the Spanish-speaking Community

Leadership is not exercised in a vacuum. The potential for leadership resides in specific organizational positions. Within the educational institutions, the most obvious leadership positions are the superintendency, principalship, public school central office staff, university presidency, chancellorship, vice-presidency, deanship and chairmanship. A cursory survey¹⁵ shows that Spanish-speaking participation in these positions tends to be absent. Spanish-speaking individuals tend to be found in related positions such as directorships of programs dealing with bilingual, ethnic, multicultural or pluralistic concerns.

A contributing factor which results in the absence of certain segments of the society in leadership positions may be the lack of motivation of individuals, possibly due to previous prohibitive trends, to participate in all of the leadership positions available. Another related factor may be knowing when how and which position to accept. The implication of the presence of these two factors is that certain segments of the society tend to occupy the conventional or traditional positions. When investigating the occupation of the directorship positions by the

Spanish-speaking, one is struck by their predominance in the areas of bilingual, ethnic, multicultural, and pluralistic education. Moreover, the implications for career routing are more serious.

It appears that career routing terminates with directorship positions. That is, if a Spanish-speaking individual attains the position of Director for X School's Bilingual Program, he can expect to advance no further. Within the university, chairmanship positions of ethnic departments have dissolved simultaneously with the unit and those individuals heading those units have returned to professorial status or transferred to other institutions predominantly as directors of special programs dealing with ethnic related social problems.¹⁶ It is unclear at this time to determine why this occurs; however Etzioni¹⁷ in a study of authority structure found that the promotional status of supervisors is limited to staff hierarchy. Few supervisors move into the line-office hierarchy. If this is true, then the staff position of director which is more closely identified as a supervisory function must not be mistaken as a line position such as a principalship which determines access to other administrative positions.

Another problem which is faced by the Spanish-speaking community is the length of time necessary for preparation and placement. Lengthy membership within the organization seems to be an important determinant for placement and upward movement. Historically, the Spanish-speaking community has had few representatives within the educational institutions' ranks.

A third problem for the Spanish-speaking is related to the expectations arising from their community resulting in pressures which may ultimately jeopardize their organizational position. The attendant dilemma for such individuals is that of maintaining ethnic integrity and organizational membership. In other words, it is not sufficient for a member of the Spanish-speaking community to acquire the basic skills of leadership; he must also exhibit concern, empathy, and commitment for a particular segment of the society in order to legitimize his position. This requirement is likely to impose strain on the participant and the organization, especially when one of the characteristics of an organization is movement towards common norms. It may be the lack of a proper

balance between these two concerns which results in the predominant placement of Spanish-speaking individuals within the staff positions of directorships rather than in the line positions of administrators.¹⁸

Process for the Acquisition of Leadership Skills

The development of leadership is a slow process and there are few means known to accelerate it significantly. Two conditions have to be present: 1) the aspirant's ability to understand the process of moving upward; and 2) the support for the candidate beyond the acquisition of the position. The upward movement process for the Spanish-speaking individual includes the willingness to prepare for all leadership positions within the educational institution. There are two means by which upward mobility may take place: 1) sponsored mobility, which is the means by which there is a systematic selection of candidates for elite positions; and 2) contest mobility which is an open means by which competence and perseverance may triumph in the acquisition of positions.¹⁹ Investigations dealing with career routing within the educational complex indicate that sponsorship mobility is practiced to a greater degree.²⁰ The traditional requirement of standardized years of service in teaching before being granted an administrative position is an obvious indicant.

This means that the Spanish-speaking individual must be in a position to be sponsored, is willing to be sponsored, and upon attaining a leadership position, is willing to sponsor someone else. The most crucial activity becomes that of engaging in the GASing (getting the attention of superiors) and tapping process. It means engaging in intensive and extensive interpersonal relations with those participants within the organization. In short, it means identifying closely with the organizational goals and objectives.

Traditionally, designs for the preparation of educational leaders are presented by beginning with the academic prerequisites and progressing to the skills required by the "job." Internship experiences are usually presented as culminating activities after the individual has acquired a vast amount of academic knowledge. The present analysis challenges that assumption. Administrative positions within the educational institutions are not likely to be offered to individuals who are not intimately familiar

with the organization and the available positions. For example, an individual is not likely to be an administrator without teaching and engaging in some administrative position without residency and sponsorship. The latter two conditions must be met within the work situation which means that the process of the acquisition of leadership skills begins when the teacher is engaged in the teaching function or the professor is engaged in the professorial function. This process is begun at the discretion of the sponsor. Typically, in public schools the principal provides opportunities for the teacher to engage in activities and events which demand administrative and managerial deftness. This process begins "on the job" before upward movement is assured, irrespective of academic preparation. The three categories for the acquisition of leadership skills are: 1) preparation while on the job, 2) academic preparation, and 3) politics of existence.

Preparation While on the Job

Interpersonal relations and group management techniques are communication skills most aptly transmitted while on the job. Mechanisms by which information may be transferred reflect the degree of leadership position utilization. In the preparation of Spanish-speaking participants, the most obvious limitation has been the extent to which communication has remained at the political level failing to soar into the vast arena of administrative activity. Spanish-speaking individuals have remained as spokesman for vested interests, but have failed to become members within the decision-making bodies inside the educational institutions. The implications are that those skills requisite for sophisticated negotiation have failed to be mastered.

Courtesy, confidence and conviction reflect skills acquired through grooming in a safe atmosphere. The procurement is through the support and guidance of individuals who are abreast of community demands and needs. Transmitting information and eliciting support and respect become the *modus operandi* for the maturing aspirant.

Group management techniques include communication strategies such as "sending a message across the table." Factors to consider are interference and techniques of influence. For example what is the situation and how is interpretation directed vertically and horizontally? What are the subtle cues which direct the process of influence? For example, why are additional explanations requested regarding a submitted proposal or idea? An analysis of the dynamics of this process indicates that a certain amount of preparation of the audience is necessary. "Readiness" or socialization is requisite to a smooth "give and take" dialogue. Prior to any situation in which information will be presented, barriers and strengths must be assessed in order to mobilize support.

In the preparation of successive leaders, the existent leaders look for certain characteristics among the members of the organization. Usually this process is on-going during the time a teacher is teaching or a professor is engaged in professorial duties. It may take from one to five years. The intensity of commitment to the organization and its goals is determined by the degree to which an individual extends himself. Participation in various activities, e.g., aiding the principal in extra-curricular activities, being available when a crisis arises and taking advanced work or courses at the local university is noted. An evaluation of the visibility and interpersonal relationships between the various populations is made. The individual's abilities and competencies in handling the daily activities and routine are appraised. His capacity to produce and deliver as well as his tolerance for risks and challenges is assessed. Through time, with the attendant support, the individual learns to delegate duties, develop teamwork, and look the part as day by day he handles the countless details. Becoming a leader materializes within the context of the work day. The superior provides the opportunities for the neophyte to engage in activities which carefully prepare him for administrative and managerial positions.

Academic Preparation

Writing and public speaking are communication skills requisite for fulfilling a leadership role. Contingent to verbal and oral expression, conceptual and theoretical knowledge provide the necessary ingredients to assure retention of a leadership position or options for upward mobility. The academic setting is most conducive for this type of preparation.

An intellectual analysis of the administrative tasks provides an understanding of the life blood of the organization. Most of the power within an organization resides in two areas: 1) finance which is the control of resources; and 2) personnel, which is the determination of membership within the organization. Control of funds increases influence within the organization. An understanding of finance from the legislative level to the local level and the ensuing reallocation of resources is necessary. Skills related to the understanding of budgeting and control will provide the administrator some options which may enhance his organizational position as a leader. Needs can be evidenced and created through budgeting. Social trends can be reflected with the hard data presented through a budget. In brief, directing resource allocation is dependent on the understanding of the budgetary process. During the training of aspiring administrators, it is important that internship experiences take advantage of the natural cycle these processes undergo.

Effective leadership is dependent on an understanding of personnel practices and membership requirements. Managing people for the purpose of working together toward task accomplishment, delegation, staffing, and organizing are common issues. Managing resources and determining membership contribute to the interdependent and complex nature of the program. Attainment and retention of leadership positions are directly affected by these characteristics.

The process of acquiring a credential and degree is a necessary requisite for obtaining legitimacy for the resumption of a position. The function of these programs lies beyond providing basic academic knowledge and skills; screening, grooming and selecting those individuals who most closely adhere to the organization's norms is inherent. Various rituals, such as evaluations and recommendations insure the fulfillment of the requirements.

In the preparation of future administrators it is important they participate during critical times in personnel matters. Incidences such as resignations, promotions, establishment of new positions, and development of job descriptions should serve as important indices in determining internship assignments.

The area of politics in education provides an understanding of the formulation of policy from the federal, state, or local levels and finally the implementation within a specific organizational unit. A thorough study provides useful tools for dealing with community expectations and leads to the development of effective response mechanisms.

The Politics of Existence

The final category which must be considered in the development of leadership skills is politics of existence. This refers to knowing how to survive within a position. Related questions are: 1) To whom do you report? 2) Who provides resources and personnel? 3) Do you know the influential individuals personally? and 4) What is your tolerance for ambiguity and risk?

Personal contact at all levels is most important. This necessitates a great degree of visibility and interpersonal interaction. For example, superintendents are increasingly required to be involved in the legislative act of reallocating resources. Meeting this demand requires that key men be contacted through writing, through the telephone, and through membership in statewide committees. Influence in support or opposition of certain issues is generated through this process.

The politics of existence is accentuated severely upon the Spanish-speaking individual. His constituents number not only those expecting organizational probity, but also those expecting him to represent certain interests. Serving under these conditions entails extreme sensitivities and highly developed interpersonal communication skills. It is these skills which are most difficult to master, due to the lack of proper modeling and grooming opportunities. Support after achieving a position is essential. This backing is most likely to reside on long-established leaders.

Continued professional growth includes possessing knowledge of the current social issues. Dependence on the courts and legal processes has increased. This fact places demands on administrators to understand the interdependencies created with social agencies. Summarily, the rapid rate of change and management of change requires a wide range of information.

Conclusions

Developing educational leaders among the Spanish-speaking community is not a simple matter. The difficulties arise from the inherent characteristics of the process by which educational leaders tend to emerge. Sponsored mobility is the primary mode for upward mobility. This requires longevity, acceptance of the existing organizational norms and a subtle process by which a superior's attention is caught. Moreover, the aforementioned requirements are based on a common organizational repertoire of skills which has not been transmitted to the Spanish-speaking community. This paper has attempted to address itself to those aspects most commonly ignored in the literature in its design for the acquisition of leadership skills. The intent has been to provide a framework by which the Spanish-speaking or similar communities may begin in order to gain access to educational leadership positions.

Dr. Flora Ortiz

References

- ¹A. W. Halpin, The Leadership Behavior of School Superintendents. Columbus: Ohio State University Press, 1956.
- ²Donald J. Willower, "Leadership Styles and Leaders' Perceptions of Subordinates," Journal of Educational Sociology, Vol. 34 (October, 1960), 58-64.
- ³Neal Gross, Ward S. Mason, Alexander W. McEachern, Explorations in Role Analysis: Studies of the School Superintendency Role, New York: John Wiley & Sons, Inc. 1958.
- ⁴R. O. Carlson, Executive Succession and Organizational Change, Chicago: University of Chicago, Midwest Administration Center, 1962.
- ⁵Harry F. Wolcott, The Man in the Principal's Office: An Ethnography, New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1973.
- ⁶Robert J. Wert, "What are the New Developments in the Preparation of College Administrators?" Current Issues in Higher Education, 1959, edited by G. Kerry Smith (Washington, D.C. Association for Higher Education, 1959), 223.
- ⁷J. W. Getzels, "A Psycho-sociological Framework for the Study of Educational Administration," Harvard Educational Review, 1952.
- ⁸Ralph Melvin Stogdill and Staff Associates, Aspects of Leadership and Organization, Columbus, Ohio: Ohio State University Research Foundation, 1953.
- ⁹Ronald C. Doll, Leadership to Improve Schools, Worthington, Ohio: Charles A. Jones Pub. Co., 1972.
- ¹⁰Fred E. Fiedler, "Personality and Situational Determinants of Leadership Effectiveness" Peter Weissenberg, (ed.), Introduction to Organizational Behavior, Scranton, Pennsylvania, Intext Educational Publications, 1971.

¹¹Melvin Seeman, Social Status and Leadership: The Case of the School Executive, Columbus, Ohio: Bureau of Educational Research, Ohio State University, 1960.

¹²Michael R. Ferrari, Profiles of American College Presidents, East Lansing, Michigan: Graduate School of Business Administration, Michigan State University, 1970, 71-73.

¹³Op. Cit.

¹⁴Ibid. 23.

¹⁵Sanchez, Corrine, "

¹⁷Sanchez, Corrine, "

¹⁸Amitai Etzioni, "Authority Structure and Organizational Effectiveness," Administrative Science Quarterly, IV (June, 1959), 55.

¹⁹See Leonard's study on consistency, accountability and loyalty.

²⁰Ralph Turner, "Sponsored and Contest Mobility and the School System," The American Sociological Review, 25 (December, 1960), 855-867.

²¹Several studies, e.g. Ronald Blood, cited #14.

Francis G. Mascaro, "The Early on the Job Socialization of First-year Elementary School Principals," Unpublished Dissertation, University of California, Riverside, 1973.

Leonard Valverde, "Sponsorship into Administrative Positions," Forthcoming.

SPANISH-SPEAKING LEADERSHIP DEVELOPMENT AS CATALYST FOR CHANGE

During the past several years the academic community in the United States has acknowledged that there are inadequate numbers of native Spanish-speaking personnel among their ranks. This peculiar and negative characteristic is true with reference to the numbers of elementary school teachers as well as principals, school superintendents, college and university professors and administrators, and persons in educational agencies of government. Evidence of this is pointed out by the Federal government and educational organizations across the country.¹ This awareness surfaced more rapidly as the Spanish-speaking communities across the country demanded equal opportunities in education and educational welfare of students at all levels and as civil rights legislation was enacted and enforced.

The United States Senate in the Report of the Select Committee on Equal Educational Opportunity states that "the Spanish-speaking in the country often see themselves as the powerless victims of an educational system — run by a professional and political establishment which systematically excludes them from the process by which schools are governed, and from the decisions made about the education of their children. They see their children's future in the hands of people who often fail to understand their needs and aspirations, and who are insensitive to their heritage and culture and the values they consider important."²

As a result, the Spanish-speaking express strong unanimity across the country that leadership development at an accelerated pace is imperative if they are to reach the goal of becoming partners in the American educational enterprise.

The purpose of this paper is twofold: (a) to indicate the nature of the problem of developing Spanish-speaking leadership and to point out cultural differences which can contribute in the development process and (b) to propose a series of ideas that can be utilized by all segments of the educational establishment which will help to increase the number

of Spanish-speaking men and women in administrative and leadership roles across the United States.

It is also important to note at this point that one specific objective of the Spanish-speaking is to help increase the number of persons at decision-making levels in all areas of education. Eliminating discrimination in whatever form is a goal which cannot easily be given a clear operational definition, let alone be measured. Simply what needs to be done is to increase the number of Spanish-speaking at all levels of administration. This is a quantifiable goal, the attainment of which can be measured.

I. LACK OF OPPORTUNITY

LACK OF FINANCIAL SUPPORT

As the country heads for the 200th anniversary of its founding, the native Spanish-speaking are not only underrepresented at every level of administration but student underrepresentation is evident at both the undergraduate and graduate educational levels.

A survey conducted by the Educational Testing Service points out that the number of American Indians, Blacks, Chicanos, and members of other minority groups in the nation's graduate schools was only 5.4 percent of all students in the fall of 1971.³ The Graduate Record Examinations Board reports through their findings of an initial survey that the major congregation of minority group students was in the field of education. In seven field areas (Business, Education, Engineering, Humanities, Social Sciences, Biological Sciences, Physical Sciences) 41 percent of the Spanish-speaking group were in graduate schools of Education. The forty-eight graduate schools surveyed reported a Spanish-speaking minority enrollment of 1.6 percent among the more than 33,000 *Education* students in the responding institutions. In the Physical Sciences, however, only .52 percent of the 11,733 enrolled students reported were from the Spanish-speaking group. In addition to the above disproportions of Spanish-speaking the Office of Civil Rights reports a total enrollment of 1.2 percent Spanish-surnamed individuals in graduate and professional schools.⁴

Research Currents, which is prepared by the ERIC Clearinghouse on Higher Education, recently reported that the Spanish-speaking are also underrepresented in undergraduate education. Miskel suggests that in order to end the underrepresentation at this particular level the number of Mexican-American freshmen should be increased by 189 percent, or 134,000, and the number of Puerto Rican freshmen should be increased by 88 percent, or 7,000.⁵

This need comes at a moment of retrenchment in higher education and inflation in society. If tuition increases recommended by the Carnegie Commission, the Committee on Economic Development, and others are adopted, the prospects of a college education for the Spanish-speaking are dismal. These factors, combined with the meager federal aid packages that are advertised as the vehicle for equal educational opportunity, will only create a retrogression into a status of apathy, rebellion, disillusionment, and dissatisfaction. The Spanish-speaking, as well as other low-income groups, are simply not able to make up the financial gap required of them.

LACK OF INTERNSHIP OPPORTUNITIES

There are two basic alternatives in training leaders which in the end have a coupling effect. One is academic-theoretical preparation at our institutions of higher learning and the other is on-the-job preparation or internship. The job preparation or internship mode of training has played a very significant role in developing individuals for leadership positions. The sponsorship model has a sound record in American education and continues to be a positive mechanism for upward mobility. Ralph Turner refers to this type of process as sponsored mobility:

*"Elite recruits are chosen by the established elite or their agents, and elite status is given on the basis of some criterion of supposed merit and cannot be taken by any amount of effort or strategy. Upward mobility is like the entry into a private club where each candidate must be 'sponsored' by one or more of the members. Ultimately the members grant or deny upward mobility on the basis of whether they judge the candidate to have those qualities they wish to see in fellow members."*⁶

A computerized search was prepared to review the literature on training programs in administration for all native Spanish-speaking Americans. The search was undertaken by the Center for Cooperative Research with Schools and Research and Information Services to Education, a Pennsylvania State University sponsored research service. Some 7,000 potentially related articles were reviewed through Search Procedures. However, only a few articles in the entire ERIC data bank which were examined were applicable.⁷ This has two implications. One of course is the absence of Spanish-speaking personnel at the administrative internship-training level together with the lack of documented data and/or research on those Spanish-speaking who are already in administrative areas. The other is the lack of opportunity to develop those associations, contacts, and experience necessary for successful leadership.

The point to be made is that the Spanish-speaking in the United States do not have the opportunity to benefit from the sponsored mobility technique in leadership development. Very few members of minority groups have served university presidents, high government officials, or chief state school officers, because membership in elite positions has been closed. It is pointed out by Robert Presthus that individuals in bureaucratic situations, including academia, must be sponsored by a patron who insures his advancement through assiduous negotiations with other influential seniors. Furthermore, Robert Michels states that this prerogative is part of the monopoly of scarce values that hierarchy assigns to the organization's elite and since such successors are chosen by existing elites, it can be assumed that they will personify traditional values. This homogeneity has performed very well for the majority populations in American society, but it has not been of much benefit to the Spanish-speaking and other minority groups.

II. DEVELOPMENT OF SPANISH-SPEAKING LEADERSHIP

INSTITUTIONAL CONFLICT

Administrative competence, professionalism, social values and personal integrity are all elements of leadership. One important single contribution required of the executive, certainly a universal

qualification, is institutional loyalty. The Spanish-speaking have been accused of not adjusting to the institutional role and their institutional loyalty is continually questioned. According to Getzels and Guba, there is mutual interference between nomothetic (institutional requirements) expectations and idiographic (personal requirements) dispositions, and the individual must choose whether he will fulfill individual needs or institutional requirements.⁸ The conflict often occurs well before this process can take place. The Spanish-speaking do not have the opportunity to negotiate a compromise which in normal practice among the dominant group occurs with regularity. Instead they are given or are able to attain positions of only nominal power by the dominant group, which Selznick has labeled "formal cooptation." It appears that group loyalty among the Spanish-speaking is very high and individuals employed by an educational institution often take on the additional task of being unofficial change agents. Dr. Frank Angel, President of Highlands University, refers to this as a reactive phase.⁹ Individual Spanish-speaking personnel often think that the institution does not serve the minority group's educational needs and take it upon themselves to effect change. This unilateral effort is a reaction to the social injustice and the status quo position of the institution. Activity of this nature has been treated as suspect, but it could be effectively utilized to benefit the individual, the group, and the institution. The strain between the organization's needs and the individual's needs between effectiveness, efficiency, and satisfaction usually takes into account institutional and personal requirements, but it does not include a third variable which is evident among the Spanish-speaking. This might be labeled constituency requirements or constituency accountability. One of the concerns of the Spanish-speaking institutional employee is to facilitate his group's development, help the group clarify and achieve its goals and aid the group to actuate itself. He partially discards his own goals, puts aside his concern for his own development, and centers his attention outside of himself.¹⁰ One of Selznick's guiding ideas of institutional leadership is that it is a kind of work done to meet the needs of a social institution. The dilemma is that minority group members have little faith in education's predisposition to initiate change in education. The conflict is that the Spanish-speaking do not benefit from maintaining the traditional forms of education. The positive social consequences are far greater if the goals of the institution are not

maintained, or at least are changed to meet the needs of this segment of society. Robert Presthus speaks of the social dysfunctions of organizations in the following way:

*"Organizational logic is essentially conservative, for it honors consistency, tradition, the minimizing of individual ends in favor of collective ends, and the wisdom of history rather than the wisdom of men. A resulting major quality and dysfunction of big organizations is, therefore, their inflexibility in the face of social and technological pressures for change. They resist conflict and creativity because they tend to assume that what is, is good."*¹¹

The Spanish-speaking have a unique cultural heritage and the model or system for expanding an educational leadership base has to take this into account. The Spanish-speaking have endured through all society's discriminatory behaviors and have made great economic sacrifices to maintain their life style and identity. The contributions that have been made by this segment of society are extensive. It would be to everyone's advantage if American society would accept cultural differences and accommodate the particular needs through education. In the final analysis, it must be pointed out that time is short. There are not too many opportunities remaining to benefit from individual and group cultural differences before minority traditions are completely absorbed.

In order to develop minority group leadership one can take the Getzels-Guba equation $B = f(R \times P)$, where B is observed behavior, R is a given institutional role defined by the expectations attached to it, and P is the personality of the individual, and initiate a change so the institution will maximize P and minimize R. This does not mean that the idiographic style is any less goal-oriented than is the nomothetic style; it means that the most expeditious route to the goal is seen as residing in the people involved rather than in the nature of the institutional structure. The basic assumption derived from the above point is that the greatest accomplishment will occur, not from the enforcing adherence to rigorously defined roles, but from making it possible for each person to contribute what is most relevant and meaningful to him.¹²

Staff relations is also a challenging role for administration, and the key is to integrate the goals of the institution and the qualities of the individual staff members in a way that is organizationally productive and satisfying to both the organization and the individual. A compromise has to be reached. The leadership within the existing educational milieu must consider the commitment to the community that a prospective Spanish-speaking employee brings to the institution. This should not be viewed as a negative factor but as a link or avenue to better serving the Spanish-speaking constituency. On the other hand, the Spanish-speaking have to consider that the theory of leadership in the United States is dependent on the theory of social organizations and that professionalism according to Selznick is the protection of institutional integrity. This process of becoming infused with value is institutionalization; and, as this occurs, organizational management becomes institutional leadership.¹³ Leadership should consist of continuous choice-making process that permits the organization as a whole to proceed toward its objective despite all sorts of internal and external perturbations. Thus, administration is a process of deemphasizing personal leadership to obtain the desired results through cooperative action and decision making. This type of model is only one approach that could be used to develop more cooperative understanding in a given institutional situation. What is clear, is that a balance must be struck within the present operational functions of educational institutions to accommodate the new ideas, differing philosophies, and cultural differences, all of which can be done within the traditional leadership framework.

POSITIVE ALTERNATIVES FOR THE FUTURE

FINANCIAL SUPPORT

It is evident that undergraduate and graduate preparation is imperative to build a sound foundation of leadership potential for the Spanish-speaking. Teaching basic skills and establishing a sound theoretical base is the function of the nation's colleges and universities. An effort to increase the enrollments of Spanish-speaking youth at institutions of higher learning is very important and must be incessant. As was pointed out earlier, the financial problems encountered by

low-income youth is restricting both their entry and continuance in higher education. The efforts now being made to accommodate them must intensify, and a new financial thrust must be developed. *A national scholarship fund for the Spanish-speaking must be developed with the purpose of seeking out talented individuals and supporting them financially throughout their academic training.*

S. P. Marland, Jr., past Chairman of the Federal Interagency Committee on Education, reports that the United States Office of Education contributed \$896 million to higher education in the fiscal year 1970 of which almost ten percent, or \$85.2 million, went to Black colleges. In addition, the amount received by Black colleges from other federal human resource agencies totaled five percent of their higher education budgets.¹⁴ The Carnegie Commission also states that Black colleges in 1970 would have been eligible for and recommends that they receive \$150 million in institutional grants, \$15 million in construction loans, and \$177.5 million in student aid, bringing the recommended total annual federal outlay for Black colleges to about \$356 million.¹⁵ While this thrust may or may not be adequate if Black institutions are to survive, the point is that government assistance, even at minimal levels, does make a difference. If this federal effort could be reasonably duplicated in proportion to the United States population for the Spanish-speaking, the opportunities for leadership development would be more within the realm of possibility than they are at the present time. It is estimated that there are 12 million Spanish-speaking Americans who are concentrated in the Southwestern states, Florida, Illinois, New York, New Jersey, Pennsylvania, and Michigan.¹⁶ This modest proposal of requesting monies should not be misinterpreted to mean that funds, earmarked for institutional support where high numbers of Spanish-speaking attend, be terminated. What it means is that a maximum effort should be initiated to invest the money where the need is greatest. For the educational development of the Spanish-speaking this need does not lie in general institutional support, but in aid to individual students and the financing of administrative training programs.

RESEARCH AND DEVELOPMENT

Since the early 1930's, research and development efforts in education have played a very important role in producing new knowledge for education and also for the development and advancement of administration as a science. It is evident by the establishment of the National Institute of Education that at least some research efforts will continue. What is significant to minority groups is that research efforts directed for and by them have been infrequent. As an example, it should be noted that 41 percent of Federal aid to higher education in fiscal year 1970 was allocated for research and development purposes. In contrast, only five percent of the Federal aid to Black colleges supported research and development efforts. If the parallel could be drawn, it would show that research in education for the Spanish-speaking would be practically nonexistent. Research, development, and planning are major prerequisites for effective leadership development. *It would be very advantageous if a Leadership Development and Research Center(s) could be developed with a minimum of three charges.*

(1) To take on the task of finding out what *the state of the art* is in leadership training as it relates to the Spanish-speaking in the United States. This would include identifying administrative training programs and appraising their effectiveness and performance for utilization purposes and generating leadership development packages (programs) that could be utilized in institutions of higher learning and other professional training centers.

(2) To develop an up-to-date effective *national talent bank* composed of Spanish-speaking individuals. The effort would outline not only names and individual expertise, but making estimates of manpower needs in education and adapting education and training programs to meet particular administrative demands in the future. Piecemeal efforts have been made in the past, but have proven ineffective in identifying the Spanish-speaking leadership base across the country. This has been due to the lack of institutional commitment, resources, and lack of national visibility. This type of operation is important to identify individuals who have leadership potential and to sponsor efforts to

broaden their training, give them national visibility and to utilize their skills to better serve American education.

(3) To serve as a site for high-level, short-term, intensive *education management seminars*. Aside from academic training and actual job experience, the Spanish-speaking will need to be retrained and their educational information updated to insure continued upward mobility. This is common practice for administrators at all levels. Federal officials, university presidents, and school superintendents are periodically briefed and executive training sessions are planned recurrently. Experts in the areas of finance, collective bargaining, curriculum, economics, sociology, and other priority areas are consulted by the nation's educational leaders. It is this level of information and exposure that the Spanish-speaking at all levels must acquire in order to become effective leaders. There is a saying that information is power. It can also be stated that leadership requires information, for without it power could not be effected. The faculty for such a program could be drawn from the ranks of the best higher education administrators, from federal agencies, private foundations, and private consultant firms. The "Center" could be mobile or a satellite system could be developed to best utilize financial and regional resources and to accommodate more people. An important by-product would be the identification of persons willing to help resolve critical national issues and to serve as consultants to federal educational agencies and foundations. They could also serve on advisory boards and be more effective in representing their constituencies.

(4) To develop methods of professional socialization. Dr. George Sanchez stated at one time, "I don't care what you call me, just call me to dinner." Socialization on a formal and informal basis is important for leadership development, but you have to be invited to "dinner" before you can express your ideas. During any given year there are literally thousands of formal education meetings and conferences, and added to that amount there are countless informal sessions. The Spanish-speaking must seek these out and become partners to these types of activities. The formal sessions would allow the young Spanish-speaking professionals opportunities to express their concerns and convey their ideas on education. The informal settings would produce new

friendships and natural working relationships. A conscious effort has to be made by everyone in education to include the Spanish-speaking in every step of the educational process. If this is not done, the separation will only lead to inadequate education for the Spanish-speaking youth, and continual hostility across the United States. The national education associations should be receptive to this effort and give the opportunity for expression, in national forums, to the Spanish-speaking.

NATIONAL INTERNSHIP PROGRAM

The leadership development of the Spanish-speaking cannot depend on the traditions of the past, for the system of socialization in American society has not been effective, and education in the United States is still for the most part segregated by race, economics, and social class.

John Dewey advocated a fundamental reform of education. "Education," he said, "does not belong in the ivory tower. It should be the right for the masses, not a privilege for the elite." To carry Dewey's thoughts a bit further, the administrative and leadership responsibilities in education should also be a right for all individuals, not a privilege for only the elite. The possibility of this becoming a reality for the Spanish-speaking requires a strong sense of commensalism in the form of a *national mass internship program at every level of administration and area of education*. The individual program duration periods could be adapted to individual and institutional needs, perhaps ranging from a minimum of six months to a maximum period of two years. Dr. G. Lester Anderson, Director of The Pennsylvania State University's Center for the Study of Higher Education, suggests that this type of opportunity after a period of theoretical training at institutions of higher learning is important for successful administration:

"All must understand that the neophyte professional as he leaves the university requires a period of seasoning and those in the field must help the young professional perfect his skills, see the limitations of this theory, re-evaluate his concepts of what is required of him — in sum, the world of experience sharpens and hones the neophyte; and he is fortunate if his first experiences are supervised by *master professional administrators*." ¹⁷

The factors influencing successful leadership development require that an individual have the opportunity of understudying master professional administrators, and the Spanish-speaking internship thrust must generate this level of competency if a model of this type is to experience a high degree of success. The internship model can be applied across the educational board. University presidents, foundation chiefs, professional associations, as well as government officials and major school superintendents could be called upon to cooperate in this massive leadership preparation endeavor. For illustrative purposes, I have outlined the steps that might occur in developing an *ideal* internship experience in the office of a president of a major university:

- (1) The federal government, the private foundations, and the university would all cooperate financially to support the leadership development effort.
- (2) The president who is in the process of reorganizing the university needs an additional staff member and welcomes the opportunity of adding a professional to his staff at minimal cost to the institution.
- (3) A pool of Spanish-speaking candidates committed to university administration would be recommended to the president for his review and selected after a careful interviewing process. The short-term appointment, after a short adjustment period, will provide the necessary experiences and challenges for effective leadership development. The intern will observe how decisions are made and he will study the political implications for the university, and eventually he will stand on his own as a valuable consultant to the president. Associations are made, contacts are developed, and in the end among many experiences the intern understands why a reorganization was needed and how it was effected.
- (4) The university benefits, the Spanish-speaking have an added expertise, and the training costs have not been extensive for any one particular organization.

The process has been over simplified, but with the proper planning it could produce a large corps of leadership talent in a relatively short

time to fill the leadership vacuum that presently exists. This would be especially true if the training thrust could include fifteen to twenty-five colleges or universities, a few foundations, numerous federal agency positions, and superintendencies across the United States, plus education associations, research firms, and state departments of education. The effort in five years and beyond could produce a bright future for the Spanish-speaking and for American education.

The thoughts conveyed in this paper offer positive approaches for alleviating the leadership gap through adequate and appropriate training. The Spanish-speaking are capable of coordinating a national leadership development effort. All that is required is a fair share of America's educational and financial resources plus a meaningful cooperative commitment from the nation's educational establishment.

Dr. Leonard Salazar

BIBLIOGRAPHY

- ¹See J. Bruce Hamilton, Graduate School Programs for Minority Disadvantaged Students, Graduate Record Examinations Board, Council of Graduate Schools in the United States, Educational Testing Service. The United States Commission on Civil Rights. Hearings before the Civil Rights Oversight Subcommittee of the Committee on the Judiciary House of Representatives. Education of the Spanish-Speakers. Ford Foundation Publications on Minorities.
- ²The United States Senate, Toward Equal Educational Opportunity, Report of the Select Committee on Equal Educational Opportunity, December 31, 1972, pp. 13-14.
- ³The Chronicle of Higher Education, November 5, 1973, p. 2.
- ⁴J. Bruce Hamilton, Graduate School Programs for Minority Disadvantaged Students, Educational Testing Service, pp. 1-2; 16.
- ⁵See Marijane Miskel, ERIC, Research Currents, November 1973, p. 3. Note: Cuban Americans were not identified in the report.
- ⁶Ralph Turner, "Sponsored and Contest Mobility and the School System," The American Sociological Review 25 (December 1960): pp. 855-67.
- ⁷See Lockheed Information Retrieval Service, Training Programs in Administration for Mexican-Americans, November 2, 1973.
- ⁸J. W. Getzels and E. G. Guba, "Social Behavior and the Administrative Process," The School Review 65 (Winter 1957): P. 431.
- ⁹Personal interview, November 1973.
- ¹⁰This description was first used by Thomas Gordon in his article, "Group-Centered Leadership and Administration."

- ¹¹Robert Presthus, The Organizational Society: An Analysis and a Theory, (New York: Alfred A. Knoff, Inc., 1962), p. 291.
- ¹²J. W. Getzels and E. G. Guba, "Social Behavior and the Administrative Process," The School Review 65 (Winter 1957): p. 437.
- ¹³Philip Selznick, Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, (New York: Harper and Row, 1957), p. 138.
- ¹⁴Federal Interagency Committee on Education, Federal Agencies and Black Colleges, HEW publication no. (OE) 72-70 (Washington, D.C., 1972): p. 6.
- ¹⁵The Carnegie Commission on Higher Education, From Isolation to Mainstream: Problem of the Colleges Founded for Negroes, (Berkeley, California, February 1971).
- ¹⁶Washington Post, December 30, 1973, p. C7.
- ¹⁷G. Lester Anderson, "Educating the School Administrator: Some Considerations," (Center for the Study of Higher Education, The Pennsylvania State University, September 1973), my emphasis.

Leadership Utilization

The preceding two chapters have dealt with leadership development and the acquisition of leadership skills. The logical extension is the utilization of leadership and leadership skills. The related question is: How can leadership be best utilized? One response may be that leadership be considered as a resource. A resource by definition fulfills some needs or demands. This assumes that leadership viewed as a resource contains some economic theory characteristics which relate to demand and supply. The previous two chapters dealt with the problem of developing a supply. The present effort will deal with the problem of demand.

A pluralistic society calls for varied and diverse methods of responses to its members. The leadership of the various segments of the society may more appropriately understand and respond to the demands expressed by the differing communities. Several problems have confronted the Spanish-speaking community. First, the shortage of leaders within the community has contributed to neglect by the larger society. Second, the absence of a leadership body has contributed to an array of demands which have led to confusion, inaction and distorted implementation of programs. Third, the sparse availability of leaders has received varying degrees of recognition from both the majority culture and the Spanish-speaking community.

Shortage of leaders: Neglect of the community

If leadership is viewed as a resource, the scarcity of the resource has two consequences: 1) the value of the resource increases and 2) the absence may contribute to the lack of recognition of its potential value. The latter case seems to be true relative to the utilization of leadership within the Spanish-speaking community. The fields of marketing and advertising have a tradition of creating needs and demands. It might be worthwhile to consider the possibility of engaging in similar strategies to generate needs and expectations for a resource heretofore undetected as important, i.e., Spanish-speaking leadership.

As a resource becomes available and visible, groups of people learn to rely on its benefits. In considering Spanish-speaking leadership, individuals and groups of individuals with particular characteristics and insights can serve as resources for the business, industrial, education, economic and private sectors of the American society.

In the educational sector, leaders have emerged in the fields of bilingual and multicultural education. Other areas have remained relatively unexplored. The implications are that if educational leaders are not utilized widely, their catalytic function is minimized. Within the public school system this is a particularly sensitive area. Developing a demand for Spanish-speaking leadership in all facets of education can lead to two consequences: 1) the shortage of leadership in varied positions will be decreased and 2) the interests of the community are more likely to be reflected within the leadership which may contribute to an improvement in response to community demands.

Absence of leadership body: array of demands

A recurrent problem has been that education as presently conceived is inadequate for members of the Spanish-speaking community. This criticism takes many forms which has led to rapid political responses or numerous delays. The lack of actively seeking leadership to solicit central educational problems for the Spanish-speaking community has led to respond to interest groups' demands.

Mechanisms for the identification of the leadership which can deal with the varying demands from its community have not been developed. The utilization of the leadership as a resource can have two effects: 1) workable solutions are likely to be aired by leaders with less tension by members with similar backgrounds from the same community, and 2) they are more likely to return to the community with acceptable alternatives. Conversely, educational institutions can be assured to a greater degree that a community's demands are being met if its leadership exerts influence in formulating the demands. Also, it can be expected the leadership would be interested in implementing the solutions offered. Many educational programs have failed during the implementation phase due to the lack of leadership utilization.

Leadership resource utilization throughout a program's implementation supports community and institutional working relationships.

Varying degrees of recognition

The view that leadership is a resource can aid in minimizing the dilemma faced by many Spanish-speaking leaders. The Spanish-speaking community and the majority culture hold different expectations for them. This may be partly due to viewing leaders as members of a specific group rather than viewing them as resources for maximizing problem-solving between groups. A logical extension of this perspective is to actively seek leaders to help solve problems. Universities and public school systems can provide the Spanish-speaking community a resource useful to the community. The visibility of the resource in certain leadership positions strengthens the bonds between the institutions and the community. Additionally, filling those positions with Spanish-speaking individuals would increase the resource pool for the organization itself. This necessitates a demand by the Spanish-speaking leadership for the resource they have created.

Summarily, it has been stated that leadership viewed as a resource provides a framework for analyzing the issue of leadership utilization within the Spanish-speaking community. Three factors which contribute to the degree of utilization were discussed. The neglect of the Spanish-speaking community has been due to the shortage of leaders. Utilization of leadership creates a demand which should contribute to an increase of leaders. Second, the absence of a leadership body has contributed to ambiguous demands. Actively seeking leaders to formulate common general problems may aid in utilizing the present leaders to the best advantage which may contribute to developing group cohesion. Third, the varying degrees of recognition have led to fragmentation within the ranks of the leaders. Utilization of leaders within specific organizational positions and in specific problem-solving areas will contribute to viewing leaders as resources rather than members of the Spanish-speaking community. The resource would be of equal utility to both the organization and the community.

Spanish-speaking educational organizations

During the past several years numerous organizations with diverse goals and missions have emerged across the country. The impact upon the various constituencies they serve and on the broad educational community has been significant.

LULAC (League of United Latin American Citizens) is at the present time assisting institutions of higher learning by recruiting and counseling Spanish-speaking students. This particular effort has been made possible by a grant awarded from the Office of Economic Opportunity. The rates of participation in post secondary education for the Spanish-speaking are far below the participation rates of other Americans. The National Commission on the Financing of Post secondary Education (1974) has stated that each individual should be able to enroll in some form of post secondary education appropriate to that person's needs, capabilities, and motivations. LULAC is assisting in making the Commission's recommendation a reality.

Aspira of America, with national headquarters in New York City is moving toward research packages and distributing information to inform its various constituencies of educational developments, programs and opportunities. National conferences and regional meetings are periodically planned to share information with other groups and minorities. This kind of mutual support and cooperation should enhance the prospect of minority views being seriously considered throughout the national educational community.

The National Task Force de La Raza defined their mission to serve as an advisory group to local, state and federal educational agencies, to offer technical assistance to the Spanish-speaking communities across the country in the areas of educational planning and program development. Their mission also includes the identification and development of Spanish-speaking leadership. The United States Office of Education has been the source of the financial support.

The success and positive effect that Spanish-speaking organizations are experiencing is phenomenal. This particular approach has benefitted

both the society at large and in particular the Spanish-speaking communities. The job to be done is of such great magnitude that these types of leadership utilization efforts should be expanded. Local, state, and federal educational agencies should take the lead in this particular educational effort. (1)

Community participation

Speaking in historical terms, the Spanish-speaking community, has not participated in traditional educational organizations. Parents' organizations, as an example, have not been successful in attracting the Spanish-speaking parent. There are apparent reasons that are fully recognized for this non-involvement. In order to successfully attract and utilize community leadership the traditional organizations will have to re-assess their mission and commitments. This is a way which requires minimal effort to effect change and utilize the leadership of the community. Recreation programs, curriculum reform, and a host of other activities could be improved through local initiatives.

Non-traditional efforts financed by the Commission on Civil Rights, the Urban Coalition, and private foundations have had some effect on community participation. These efforts need to be continued and extended. Alternative methods of making local educational policy more responsive to community needs to be implemented. If a school superintendent or district school board were committed to imaginative planning and community participation some positive results could be achieved. An example that illustrates this point is in the new selection of a given text book for a particular district. If the established curriculum committee must apply a stamp of approval from a community human relations committee before final approval to purchase the text is given, a significant process would be effected and the consequences would be very positive. The committee would have the responsibility to review the text from the standpoint of how they think the particular text treats the cultural contributions that the Spanish-speaking have made to the dynamics of American society. If purchase approval were denied on the grounds that the product had been found racially slanted or misrepresentative, the publisher and the industry would be forced to re-assess the materials that were to be

published in the future. There is a great need for utilizing the leadership in the community not only in the screening of texts and educational films, but in their research and production. Individuals representing the community could be utilized as part-time and/or full-time consultant basis in areas such as educational television, curriculum design, building construction, teacher and administration certification and school finance.

Legislative Initiatives

The New Jersey Supreme Court recently commented on the states financing system and has stipulated that the state provide a thorough and efficient system of free public education to all children between the ages of five and eighteen to the legislature. It will be up to the state's Spanish-speaking educational leadership to exert its influence in assisting the legislature to define what "thorough and efficient" means to the Spanish-speaking community of New Jersey.

It is important to examine every avenue of educational opportunity that may afford Spanish-speaking leadership an opportunity to become upwardly mobile. To better utilize leadership capability, educational information, programs on leadership development, and monies earmarked for education should be disseminated nationally, so that every Spanish-speaking student who has the ambition to pursue advanced educational goals can have the opportunity to do so. In this way, a steady flow of people will be created to progress up the educational ladder. In areas where significant Spanish-speaking populations are evident state congressmen should be encouraged to introduce legislation which would require the State Board of Education to develop a systematic, comprehensive program aimed at the adequate preparation of school administrators where there are rapidly changing racial and ethnic patterns, and in areas where cultural, language, economic, and social problems complicate the educational process.

We have defined Spanish-speaking leadership as a resource which can and should be utilized. Various mechanisms throughout the institutions of America to operationalize the utilization of the Spanish-speaking do exist in principle and in many cases exist as policy.

Examples such as the President's Sixteen Point Federal Employment Program, affirmative action thrusts at post secondary institutions, and the efforts of the public schools throughout the United States to effectively involve their communities in the educational process substantiates that mechanisms do exist.

It is also evident that an assessment of Spanish-speaking educational needs have been clarified over time. Spanish-speaking population figures are more realistic and the problems, goals, and aspirations have been documented. What is lacking in order to launch an extensive leadership utilization program is to revitalize existing and dormant mechanisms. If they do not work, new ones will have to be developed.

Dr. Flora Ortiz,
Dr. Leonard Salazar

Ed. note: The Directory of Spanish-Speaking Community Organizations, compiled by the U.S. Cabinet Committee on Opportunity for the Spanish-Speaking, lists at least 800 organizations. Their social significance should not be underestimated and the Directory should not be overlooked as a means of identifying leadership in education as well as other fields.

Como Desarrollar las Aptitudes Necesarias Para Desempeñar Posiciones Diréctrices.

La adquisición de las habilidades necesarias para desempeñar cargos ejecutivos ha sido un constante problema para las instituciones dedicadas a la preparación de administradores y directores. Es un problema que ocurre constantemente a los individuos que deseen ocupar cargos administrativos, de dirección y posición social como los que existen en el campo político. Recientemente ha llegado a ser una seria preocupación para ciertos grupos de individuos que no han tenido la oportunidad de desempeñar tales funciones.

El propósito de este trabajo es presentar un estudio de cómo desarrollar las habilidades necesarias para desempeñar posiciones dirigentes. El término mando o dirección está limitado a una definición altamente funcional. Nuestra primera preocupación es la formación y preparación de dirigentes o líderes en el campo de la educación. Nuestro segundo interés es la conducta que dirige los procesos educacionales dentro de las instituciones pedagógicas. Y tercero, deseamos hacer resaltar las habilidades ya mencionadas enfocada en posiciones especificadas dentro de la organización educacional. Nos estamos refiriendo a la conducta del líder en un puesto de superintendente de escuelas públicas, director, funcionario de la oficina central y en cargos universitarios tales como de presidente, rector, vice-presidente, decano, y jefe de cátedra. El problema, pues, es el siguiente: ¿Qué habilidades y destrezas se necesitan para tener éxito en algunos de los campos mencionados? La pregunta es: ¿Cuál es el procedimiento necesario para la adquisición de estas habilidades? La última pregunta concierne a la comunidad hispana y su adquisición de dichas habilidades, para poder participar con éxito en los cargos especificados. Las teorías sobre lo que constituye un líder provienen de otras teorías: la de las características inherentes a la personalidad, la del grupo, y la de las situaciones sociales. La teoría de las características en los individuos que parecen funcionar mejor al ejercer cargos directivos o de responsabilidad. Esta teoría tiende a enfocar las dimensiones psicológicas. La teoría del grupo hace resaltar las relaciones interpersonales, lo cual crea las condiciones necesarias para

que se pongan de manifiesto las cualidades del líder. La teoría de las situaciones sociales enfoca las características sociológicas, las cuales contribuyen a la necesidad de que surjan los líderes.

En la educación, la teoría de las situaciones sociales ha sido la más extensivamente desarrollada. Por ejemplo, los estudios de Halpin¹ sobre las condiciones de los líderes se refieren a los miembros de la junta educacional y a las observaciones de los subalternos inmediatos sobre el comportamiento del superintendente de escuelas. Willower² investigó las relaciones entre distintas formas de funcionamiento ejecutivo y la observación de los líderes con respecto a sus subalternos. Gross, Mason, y McEachen³ en sus estudios tratan del tácito consentimiento general sobre lo que esperan la junta directiva de educación y los superintendentes sobre sus respectivos papeles y actitudes. Los estudios de Carlson⁴ rinden un informe sobre las pautas profesionales del superintendente, sus actitudes, las condiciones bajo las cuales trabajan, y su ejecutoria. El informe etnográfico de Walcotts⁵ sobre el director indica que éste se inclina a cumplir una función de "monitor de continuidad" más bien que la de agente de cambio. Los estudios que se han hecho sobre las posiciones administrativas universitarias indican que la inamovilidad del profesorado es un requisito si se quiere lograr posiciones administrativas. Wert⁶ informa que prácticamente todos los profesores que han llegado a posiciones administrativas en una universidad hoy en día han seguido los pasos tradicionales: del aula al decanato, y del decanato a la presidencia. Estos estudios indican que los aspectos predominantes que parecen determinar la emersión de conducta directiva son: 1) redes interpersonales, 2) la dimensión del grupo, y 3) cultura total. El estudio de Getzels y Guba dedujo tres modos de conducta directiva: 1) conducta que se interesa de funciones asumidas, metas y la "salud del systema prescrito (legislative); 2) conducta que se interesa de los personalidades, necesidades y disposiciones de los individuales (ideográfico); y 3) conducta que combina las dos (conductas transaccionales). Stogdill descubrió que el criterio de conducta directiva más pertinente era la medida de la efectividad con que un grupo llevó a cabo su misión. La definición de la función de conducta directiva de Doll's especificó conductas humanas que se orientan a tareas y esas que se orientan hacia relaciones interpersonales. El estudio de Fiedler sobre la efectividad de conducta directiva delinó tres dimensiones: la posición

del conductor, la relación del conductor con los miembros y la estructura de las tareas. La investigación de Seaman "trataba de conducta directiva en las escuelas en un contexto comprensivo de la cultura Americana. Su proposición, "La Conducta directiva y los ideologías son en parte significante, funciones de consideraciones de posiciones relativas que vienen de la comunidad y la cultura que rodean los cientos organizaciones," incluyó la dimensión cultural que contribuye a la emersión de conducta directiva.

Estudios investigando la adquisición de los posiciones de la presidencia universitaria indican que los candidatos "sostuvieron posiciones administrativas en educación elevado inmediatamente antes de llegar a ser presidente." Una consideración más atenta a las carreras de los presidentes universitarios revela que comenzaron sus carreras "primariamente como maestros, luego una serie de actividades y decisiones de más responsabilidades y involucramiento en la administración de primero, un departamento, y luego un colegio las cuales les condujo a la presidencia."

Una indicación de la importancia de la persistencia en los estudios se reporta en los datos de Ferrari, según el cual ocho de cada diez presidentes habían tenido experiencia en enseñanza universitaria; habiendo alcanzado el más alto rango profesional con una duración promedio de diez años y medio.

De acuerdo con estos estudios, esas posiciones administrativas no se conceden a miembros destacados de las instituciones a no ser que éstos hayan tenido un alto grado de adiestramiento y preparación durante el período de inmovilidad dentro de la institución respectiva.

Dirigentes en la Comunidad de habla hispana

Los cargos directrices no se desarrollan en el vacío. El surgimiento de un posible dirigente se produce en su desempeño de cargos específicos de organización. Dentro de las instituciones educacionales, las más evidentes posiciones para el liderazgo son la superintendencia, el cuadro de directores, el consejo administrativo central de escuelas públicas, el rectorado de una universidad, el vice-rectorado, el decanato y la

presidencia de la junta de educación. Una investigación sumaria¹⁵ demuestra que está ausente la participación de personas de habla hispana en estas posiciones. Dichas personas se suelen encontrar, más bien, relacionadas con direcciones de programas de intereses bilingües, étnicos, multiculturales o pluralísticos.

Un factor contribuyente que resulta en la ausencia de ciertas capas de la sociedad en las posiciones específicas de líderes puede ser la falta de motivación de los individuos para participar en todas esas posiciones disponibles. Otro factor contribuyente puede ser el no saber cuándo, cómo y cuál posición aceptar. Como consecuencia de la presencia de estos dos factores tenemos que ciertos elementos de la sociedad tienden a ocupar posiciones convencionales o tradicionales. Cuando investigamos el trabajo que realizan las personas de habla hispana en posiciones profesionales, notamos el predominio en áreas tales como la educación bilingüe, étnica, multicultural y pluralística. Es más: las implicaciones por seguir una misma profesión son aun más serias. Por ejemplo, parece que al llegar al cargo de director del programa bilingüe de una escuela se llega a la cumbre, y no se puede aspirar a nada más. Dentro del sistema universitario las jefaturas de cátedra de departamentos étnicos han desaparecido al suprimirse estos últimos y a sus titulares los han trasladado a otras escuelas casi siempre como directores de programas especiales relacionados con problemas sociales y étnicos.¹⁶

No se sabe por qué ésto es así; sin embargo, Etzioni¹⁷, basándose en su estudio sobre la estructuración del poder administrativo nos dice que los supervisores, para ascender, tienen que hacerlo dentro de la jerarquía establecida y a pocos supervisores se les ofrece esa oportunidad. Si ésto es cierto, el cargo de director de un programa bilingüe es más fácil de identificar como una función supervisora y no debe confundirse con un cargo como el de director de escuela, desde cuyo cargo sí puede ascender a otros superiores.

Otro problema que confronta la comunidad hispana es el de la duración del tiempo necesario para prepararse y colocarse. Un factor determinante para lograr cargos y ascensos parece ser una larga permanencia en calidad de miembro, dentro de una organización. Históricamente la comunidad hispana ha tenido poca representación dentro de las filas de las instituciones educacionales.

Un tercer problema para los hispanos está íntimamente relacionado con las aspiraciones resultantes de su origen comunitario, que se traducen en presiones que finalmente pueden poner en peligro sus cargos dentro de la organización. El dilema que confrontan tales individuos es por un lado el mantenimiento de su integridad étnica y por el otro su lealtad dentro de la organización. En otras palabras, no es suficiente para un miembro de la comunidad hispana el desarrollar la capacidad de dirigente; debe a su vez, para legitimar su posición, demostrar preocupación, comprensión y dedicación por el sector de la sociedad a que pertenece.

Estas exigencias tienden a imponer una presión, tanto en el individuo como en la organización, especialmente cuando una de las características de esa organización es el moverse hacia normas comunes.

La polarización de estas dos fuerzas reduce a los hispanos a cargos administrativos sin posibilidad alguna de ascenso.¹⁸

Proceso de adquisición de habilidades directrices

El desarrollo de las características necesarias para un dirigente es un proceso lento y existen pocos medios conocidos para acelerarlo. Hay dos aspectos que deben estar presentes: 1) la habilidad del aspirante para entender el proceso de superación de ascenso vertical; 2) el apoyo con que cuenta el aspirante después que adquiera su cargo. El proceso de ascenso para el hispano incluye su disposición a prepararse para ocupar cualquier cargo directivo dentro del sistema educacional. Aquel que quiera ascender tiene dos maneras de hacerlo: 1) Tener un patrocinador, que es como se eligen sistemáticamente los candidatos para cargos de representación dentro de una élite administrativa y 2) El ascenso por competencia, en el cual se premia con el cargo al que sabe perseverar y competir. El ascenso mediante un patrocinador es el más popular dentro del sistema educacional, de acuerdo con investigaciones realizadas. Es muy significativo que tradicionalmente se necesiten muchos años de experiencia docente para ascender a cargos administrativos.

Esto significa que el hispano debe estar en disposición de ser patrocinador, y al llegar a una posición de dirigencia, está dispuesto a convertirse a su vez en patrocinador. De esta manera, el darse a conocer a los superiores se convierte en la actividad más importante, e incluye una serie de relaciones inter-personales dentro de la organización a la que se pertenece, identificándose así con las metas y objetivos de ésta.

Tradicionalmente, los planes para la preparación de dirigentes en educación comienzan con los pre-requisitos académicos y van progresando hasta incluir las habilidades necesarias para ocupar determinada posición. Las experiencias del internado se presentan usualmente como actividades culminantes, después que el individuo ha adquirido grandes conocimientos académicos. Los estudios actuales parecen dudar de estas aseveraciones. Los cargos administrativos dentro de las instituciones educacionales no son ofrecidos con frecuencia a individuos que no estén íntimamente familiarizados con la organización y las posiciones disponibles. Por ejemplo, no es probable que un individuo ocupe un cargo administrativo sin haber enseñado o haber desempeñado algunas actividades administrativas, o sin tener un patrocinador. Las últimas dos condiciones mencionadas deben estar presentes; así, el proceso de la adquisición de las habilidades que requiere un dirigente para el mejor desempeño de su cargo empieza cuando el maestro va adquiriendo experiencia en la función de enseñar, o el profesor en su función docente. En otras palabras, los individuos tienen que adquirir ciertas habilidades básicas antes de asegurarse el ascenso. Las tres fases para la adquisición de las habilidades directrices son: 1) Preparación dentro del trabajo 2) Preparación académica y 3) Conocimiento y práctica de la política a seguir.

Preparación dentro del trabajo

Las habilidades de comunicación pueden ser transmitidas de una forma más eficiente dentro del trabajo.

Los medios usados para transmitir información reflejan hasta qué punto se utiliza la posición del dirigente. En la preparación de los participantes de habla hispana, la limitación más obvia ha sido el que la comunicación permanece en el nivel político, dejando así a un lado el vasto campo de

la actividad administrativa. Los individuos de habla hispana se han quedado como voceros de intereses reconocidos, pero no han podido lograr el introducirse en los organismos dirigentes dentro de las instituciones educacionales. Esto podría tomarse como una ausencia de las aptitudes necesarias para participar en negociaciones complejas.

Una segunda fase es las relaciones públicas. La cortesía, la confianza en sí mismo y las convicciones reflejan habilidades adquiridas a través de un entrenamiento en un ambiente que proporciona seguridad. Los métodos para difundir a la comunidad lo que ella quiere conocer y para suscitar su apoyo y respeto se aprenden a través de las experiencias cotidianas con la guía prudente de alguien que esta familiarizado con los problemas habituales.

Una tercera fase tiene que ver con los procedimientos a seguir para uno lograr una comunicación efectiva. Los elementos a considerar son: las interferencias y las técnicas para influir sobre los demás. Por ejemplo, ¿cuál es la situación y cómo la interpretación se encauza a los niveles vertical y horizontal (autoridades y masa)?, ¿Cuáles son las insinuaciones sutiles que dirigen el proceso de influir sobre los demás? Por ejemplo, ¿por qué se necesitan explicaciones sobre alguna idea que se haya expuesto o sometido a consideración. Un análisis del mecanismo de este proceso implica que se requiere cierta preparación previa del público. El estar alerta y adaptarse a las necesidades comunes de un grupo social son requisitos para suavizar el proceso de "toma y daca" (intercambio). Anteriormente a cualquier situación en que se exponga una información, los obstáculos y las resistencias deben ser claramente evaluadas para movilizar el apoyo necesario en el público. Los dirigentes ya existentes buscan ciertas características entre los miembros de su organización para la preparación de dirigentes futuros. Usualmente este proceso está en marcha durante el tiempo en que el maestro está enseñando o el profesor está comprometido en sus deberes profesionales, y puede tomar de uno a cinco años. La intensidad con que un individuo esté dispuesto a comprometerse en la organización y seguir sus metas se puede medir por su grado de cooperación y su participación en varias actividades. Por ejemplo: auxiliando al director escolar en las actividades extra-curriculares, estando dispuesto a ayudar cuando surge una crisis y tomando cursos avanzados en universidades

locales. Las habilidades y la competencia del individuo en el manejo de las actividades diarias y rutinarias, sus capacidades individuales para producir y rendir, y su capacidad de resistencia ante posibles riesgos; todo esto se toma en consideración. Con el tiempo, y con el apoyo que recibe, el individuo aprende a delegar deberes y a desarrollar el trabajo de equipo día por día, haciéndose cargo de múltiples detalles. Así se va formando el dirigente. El superior provee las oportunidades necesarias para ocupar al futuro dirigente en actividades que lo preparan para futuros cargos administrativos.

Preparación Académica

Las habilidades de comunicación, tales como escribir y hablar en público son requisitos necesarios para poder ostentar un papel de liderazgo de importancia. En la academia de preparación para aspirar a líderes, los conocimientos teóricos y conceptuales facilitan los ingredientes necesarios para asegurar la retención de las posiciones dirigentes o la oportunidad de futuros ascensos.

Un análisis académico de las tareas administrativas facilita la comprensión de la entraña de la organización. Casi todo el poder dentro de una organización reside en dos áreas: 1) las finanzas, que son el control de los recursos o riquezas, y 2) el personal, que es la determinación de los miembros de la organización. El control de los fondos incrementa el control dentro de la organización.

El conocimiento de las finanzas desde el nivel legislativo hasta el nivel local y la distribución de los recursos, son cosas necesarias. Los conocimientos relacionados con el presupuesto y el control proveerán al que los sepa administrar algunas vías de acción que reafirmarán su posición de líder.

Las necesidades pueden ser evidenciadas o creadas a través de lo presupuestado, y las tendencias sociales pueden reflejarse de manera realista en los datos presentados en un presupuesto. En resumen, la habilidad para distribuir las finanzas depende de la comprensión del proceso de hacer un presupuesto. Para los que aspiren a ocupar cargos de administración, estas experiencias se adquieren en el internado.

Se necesita un conocimiento del manejo del personal y de los requisitos que los miembros deben llenar, para ser un líder efectivo. Hay que saber dirigir a las personas con el propósito de trabajar juntos hacia una meta común, la dirección y la organización son importantes. Un asunto de interés para la comunidad de habla hispana es incorporarse con todas sus fuerzas en el proceso.

La administración de las finanzas y la relación con los miembros de la organización contribuyen a la complejidad del programa, y esto afecta las probabilidades de obtener y retener posiciones directrices.

El proceso para lograr credenciales y títulos es parte de los requisitos necesarios para lograr una posición de esta índole. La función de estos programas va mucho más lejos que el mero hecho de proveer habilidades y conocimientos académicos básicos. Parte de la función es escoger, moldear y seleccionar a aquellos individuos que se adhieren más estrechamente a las normas de la organización. Para llenar este proceso, se llevan a cabo evaluaciones y recomendaciones.

En la preparación de los futuros administradores, es importante que éstos participen en la solución de problemas concernientes al personal en momentos críticos. Incidentes tales como renunciaciones, ascensos, creación de posiciones nuevas y descripciones de un trabajo específico servirán como factores importantes al determinar asignaciones de aprendizaje en el trabajo.

El área de la política en la educación con ella va un entendimiento de la formulación de líneas de conducta desde el nivel federal, estatal o local y finalmente la implementación de las mismas dentro de una organización específica. Un estudio detallado proporciona elementos que serán útiles en nuestras relaciones con las ansias y esfuerzos de la comunidad y nos lleva al desarrollo de mecanismo de repuesta efectivos.

Conocimientos y práctica de la política a seguir.

La categoría final que debe considerarse en el desarrollo de las capacidades del dirigente es su conocimiento de la política existente. Nos referimos al conocimiento que se requiere para mantener una

posición. Algunas preguntas relacionadas con ésto, son: 1) ¿A quién debe usted rendir cuentas? 2) ¿Quién provee los recursos y el personal? 3) ¿Conoce usted personalmente a los individuos influyentes? 4) ¿Cuál es su grado de tolerancia ante el riesgo y la ambigüedad que se puedan suscitar?

El modelo Getzels y Guba entra en acción en el nivel más alto, donde se hacen las decisiones en el campo educacional: el de la presidencia de una universidad o la superintendencia de un distrito escolar. En su mayoría, los regentes de la universidad o los miembros de una junta de directores forman parte de los grupos mayoritarios de la población. Ellos son, principalmente quienes rigen la manera de proceder del presidente de la universidad o el superintendente de escuelas. Si el modelo Getzels y Guba se acepta así: $B = S (R \times P)$ entonces el comportamiento (B) de un presidente o superintendente que proceda de un grupo minoritario se examina con mayor rigor. Obviamente, se espera que su comportamiento tenga estrecha relación con el papel especial que desempeña (R), que puede estar en conflicto con su personalidad, sus creencias o sus objetivos en la vida (P).

Para el hispano, la investigación nos indica que la estructura institucional tradicional (R) no se ha hecho eco de las necesidades de la población hispana. Un presidente o superintendente procedente de estos grupos minoritarios que tenga orientación de "agente de cambio" o una meta vital que responda a las necesidades de los hispanos en el campo de la dirigencia, debe hacer hincapié en (P) aunque esto signifique restarle importancia a (R), y de su comportamiento (B) se desprenderán decisiones más rápidas que las usuales. Cómo lograr todo esto y sobrevivir es lo que llamamos Conocimiento y práctica de la política a seguir.

Poco se ha escrito ni investigado sobre lo que implica esta política. El sentido común nos dice que sería ridículo que un presidente o superintendente de un grupo minoritario apelara al sentimentalismo o a los valores sociales y culturales de los encargados de tomar las decisiones, cuando se trata de hacer hincapié en (P) a costa de (R). Sin embargo, no se ha identificado ni investigado ningún otro procedimiento tendiente a legalizar este cambio.

En suma, el conocimiento y práctica de la política a seguir se agudiza en el individuo de habla hispana. Entre sus electores se hallan no solamente los que esperan de él la probidad y rectitud en el desempeño del cargo, sino también los que esperan que se haga eco de ciertos intereses específicos. La supervivencia bajo estas condiciones implica una gran comprensión y habilidades. Estas últimas son las más difíciles de adquirir, debido a la falta de oportunidades que tiene el dirigente de seguir un modelo adecuado. Después de obtener su posición, el dirigente necesita seguir teniendo el apoyo de sus electores. Este apoyo se encuentra más fácilmente entre dirigentes con largos años de experiencia en sus cargos.

El contacto personal en todos los niveles es muy importante. Es muy necesario un alto grado de exposición a la vista pública, interpersonales. Por ejemplo, se requiere cada vez más de los superintendentes que participan en las leyes que relocalizan los recursos. Para cumplimentar esta demanda, se requiere que se establezca contacto con hombres en posiciones claves a través de cartas y el teléfono y de formar parte, en calidad de miembro, de comités estatales. A través de este proceso se genera el apoyo o la oposición a ciertas legislaciones de importancia educacional.

El continuo crecimiento profesional incluye el conocimiento de los elementos sociales actuales. La dependencia en las cortes y los procesos legales han aumentado. Esto exige de los administradores el entendimiento de la interdependencia creada con las agencias sociales. Resumiendo, para lograr posiciones directrices se requiere una vasta información (para la correcta administración de los cambios) y una capacidad de tomar decisiones que impliquen cambio rápido.

Conclusiones

El desarrollo de dirigentes educacionales entre la comunidad de habla hispana no es una cuestión fácil. Las dificultades surgen de las características inherentes al proceso mediante el cual suelen surgir los dirigentes educacionales. El tener un patrocinador suele ser la forma principal de lograr un ascenso. Esto requiere largos años en un mismo cargo, la aceptación de las pautas educacionales existentes, y un proceso

sutil mediante el cual el futuro dirigente se va dando a conocer de su patrocinador. Estos requisitos forman parte de un conjunto de condiciones y habilidades que no han sido transmitidas a la comunidad hispana. El propósito del estudio aquí presentado ha sido el dar a conocer los puntos hasta ahora más ignorados que son necesarios para la adquisición de las habilidades idóneas al desempeño de cargos directrices. Nuestra intención ha sido proporcionar ciertas normas que puedan seguir las comunidades hispanas y otros grupos minoritarios, a fin de llegar a posiciones de dirigencia dentro del marco educacional.

Dr. Flora Ortiz

**LA FORMACIÓN DE DIRIGENTES
DE HABLA HISPANA QUE
FUNCIONEN COMO AGENTES
PARA PROPICIAR INNOVACIONES**

56

Durante los últimos años la comunidad académica de los Estados Unidos ha reconocido que sólo cuenta con un reducido número de hispano hablantes entre sus miembros. Esta peculiar y negativa característica se observa entre maestros primarios, directores, superintendentes, profesores de universidades, administradores escolares, personal de agencias del gobierno; y ha sido señalado tanto por el gobierno federal como por organizaciones educacionales a través del país.¹ Esta situación se ha hecho más evidente debido a las demandas de las comunidades hispanas del país por iguales oportunidades educacionales en todos los niveles y a medida que la legislación sobre derechos civiles ha sido puesta en vigor.

El Senado de los Estados Unidos, en el informe del Comité de Iguales Oportunidades Educacionales, establece que "los hispano hablantes en el país a menudo se consideran víctimas de un sistema educacional que los excluye de la administración de las escuelas y de las decisiones que se toman sobre la educación de sus hijos. Ven el futuro de sus hijos en manos de personas que no comprenden sus necesidades y aspiraciones y que desconocen su cultura y sus más esenciales valores."

Por consiguiente, los hispanos de todo el país están de acuerdo en la necesidad imperiosa de formar rápidamente dirigentes, para alcanzar el objetivo de que puedan participar en el sistema educacional norteamericano.

Escribimos esto con dos propósitos:

- a) destacar la naturaleza del problema de desarrollar líderes hispanos y señalar las diferencias culturales que pueden ayudar en ese proceso de formación.
- b) proponer una serie de ideas que puedan ponerse en práctica en todos los sectores del sistema de instrucción pública en el país para facilitar el acceso a cargos administrativos a los dirigentes hispanos.

También es importante hacer notar que un objetivo específico de este grupo es incrementar el número de hispanos que ocupen posiciones determinantes en los distintos niveles educacionales.

Un primer objetivo sería lograr eliminar la discriminación existente, basada mayormente en prejuicios caprichosos, muy difíciles de definir y mucho más de medir. Sencillamente lo que habría que hacer es aumentar el número de hispanos en cargos administrativos en todos los niveles. Esto es perfectamente viable y sí puede medirse.

I. ESCASEZ DE OPORTUNIDADES

Escasa ayuda económica

Al acercarse el 200 aniversario de la fundación de este país vemos que los hispanos apenas figuran ocupando cargos ejecutivos en la nación y que solo un número limitado de estudiantes hispanos asiste a las universidades.

Una investigación realizada por el Servicio Educacional de Exámenes señala que el número de indios norteamericanos, negros, chicanos y miembros de otros grupos minoritarios matriculados en las universidades de la nación era un 5.4% del total de los estudiantes en el otoño de 1971. Los resultados de una investigación inicial llevada a cabo por la Junta de Exámenes de ingreso a las escuelas de graduados en las universidades de grado arroja una alta concentración de estudiantes de grupos minoritarios en el campo de la educación. De siete carreras profesionales — Ciencias Comerciales, Educación, Ingeniería, Humanidades, Ciencias Sociales, Biología, Ciencias Físicas — el 41% aparecía en las Escuelas de Educación. Las 48 universidades objeto de la investigación, reportan una matrícula de 1.6% de hispanos en la Facultad de Educación de un total de 33,000. En las Escuelas de Ciencias Físicas solo el .52% del total de los 11,733 estudiantes matriculados eran hispanos. Se puede añadir a esta desproporción el informe de la Oficina de Derechos Civiles que arroja un total de 1.2% de hispanos matriculados en las universidades.⁴

Research Currents — o sea, investigaciones recientes sobre la Educación Superior, que prepara la oficina de ERIC muestran también un número mínimo de hispanos en los dos primeros años de estudios universitarios. Miskel sugiere que a fin de remediar esa situación se debe incrementar en un 189% el número de mexicano-americanos, o sea un total de

134,000 y el número de puertorriqueños en un 88% o sea unos 7,000.⁵

Esta necesidad aparece cuando se observa una tendencia entre los jóvenes a no continuar estudios superiores y en un período de inflación en la sociedad. Si se aumenta el costo de la matrícula como recomiendan la Comisión Carnegie, el Comité de Desarrollo Económico y otros) las perspectivas de educación universitaria para los hispanos son ínfimas. Estos factores combinados con la consolidación de la ayuda mínima federal aunque en la propaganda se presenta como propugnadores de iguales oportunidades educacionales, crearían una situación tal que podría llegar a provocar estados de apatía, desilusión, insatisfacción y hasta rebelión. Los hispanicos como los otros grupos de escasos recursos simplemente no tienen facilidad de salvar la barrera financiera que les impide satisfacer sus ansias de superación educacional.

Falta de oportunidades para aprendizaje práctico.

Cuando tratamos de entrenar líderes nos encontramos dos alternativas básicas que están íntimamente relacionadas. La primera es la preparación teórico-académica en nuestras instituciones de más alto nivel educativo y la otra es el internado, o preparación práctica mientras se está trabajando. El entrenamiento práctico o internado para un trabajo determinado ha jugado un papel muy significativo en la formación de individuos para posiciones ejecutivas en los Estados Unidos. El patrocinador académico ha producido resultados altamente satisfactorios en la educación americana y continúa siendo un mecanismo positivo determinante cuando se trata de ascensos.

Ralph Turner se refiere a este tipo de proceso como movilidad patrocinada:

Los candidatos se escogen de una élite y los seleccionan individuos de la élite ya establecida o sus agentes y se crean altas posiciones basándose en conceptos pre-establecidos de supuestos méritos sin importar el esfuerzo o estrategia que se utilice en obtenerlos. Se puede comparar el movimiento de ascenso con la admisión en un club privado para el cual el candidato debe ser "patrocinado" por uno o varios miembros. En última instancia los

miembros conceden o niegan el ascenso basándose en su deseo de que el candidato tenga las cualidades que desean ver en sus asociados.⁶

Con objeto de obtener información sobre la literatura relacionada con programas de entrenamiento de hispanos para desempeñar posiciones ejecutivas en administración, se realizó una investigación. Esta investigación fué patrocinada por la Universidad Estatal de Pennsylvania a través del Centro para la Investigación Cooperativa con Escuelas y Servicios de Información e Investigación para la Educación.

Alrededor de 7,000 artículos relacionados en alguna forma con la materia se revisaron a través de Procedimientos de Investigación. Sin embargo, de todos los trabajos disponibles en poder de ERIC que se examinaron, sólo algunos pudieron utilizarse.⁷ De lo anterior se deducen dos cuestiones. Una, desde luego, es la ausencia de personal hispano en el entrenamiento o internado para cargos administrativos, unida a la falta de información documentada y/o investigaciones disponibles sobre el número de funcionarios hispanos actualmente en el desempeño de cargos administrativos. La otra cuestión es la falta de oportunidad que existe para que esos grupos minoritarios puedan desarrollar la experiencia necesaria para ejercer con éxito funciones de líderes.

Un hecho que se debe recalcar es que los hispanos en los Estados Unidos no tienen la oportunidad de beneficiarse con la técnica patrocinadora para el desarrollo de líderes. Muy pocos miembros de grupos minoritarios de habla española han tenido ocasión de ocupar posiciones tales como presidentes de universidades, altos puestos gubernamentales, funcionarios escolares estatales porque la oportunidad de ocupar cargos selectos les ha estado vedada. Robert Presthus llama la atención hacia el hecho de que para participar en cargos burocráticos y académicos de cierto nivel, es necesario tener el respaldo de un miembro del grupo dirigente que asegure el avance del aspirante, a través de asiduas negociaciones con influyentes otros miembros de ese grupo para que el candidato sea en definitiva admitido. Aún más, Robert Michels afirma que esta prerrogativa es parte de un escaso número de valores que el llamado grupo dirigente ha asignado a la organización directora y puesto que los nuevos miembros son escogidos por ellos es lógico pensar

que los candidatos, si son elegidos, no aportarán nuevos valores, sino los tradicionales ya existentes en la organización. Esta mecánica o sistema de homogeneidad ha funcionado muy bien para los grupos mayoristas en la sociedad americana pero no así para los hispanos y otros grupos minoritarios a quienes no ha beneficiado.

II. DESARROLLO DE LÍDERES HISPANOS

Conflicto Institucional

Competencia administrativa, profesionalismo, valores sociales e integridad personal son los elementos indispensables en un líder. Una cualidad importante, que es una constancia universal en un ejecutivo, es lealtad a la institución que lo emplea. Continuamente se acusa a los hispanos de no ajustarse a su posición dentro de la institución y su lealtad a la misma es puesta en tela de juicio constantemente. Getzels y Guba expresan la existencia de una mutua interferencia entre afanes nomotéticos (requerimiento de la institución) y disposiciones ideográficas (requerimientos personales), en que el individuo se ve obligado a escoger entre realizar sus necesidades individuales o cumplir con requisitos de la institución. A menudo el conflicto aparece mucho antes de que se realice este proceso. Los hispanos no tienen la oportunidad de balancear ambos elementos como ocurre con regularidad entre los individuos del grupo dominante. En su lugar, el grupo dominante les permite obtener posiciones en las cuales la autoridad es solamente nominal, lo cual Selznick ha nominada "formal cooptation", (admisión formal). Parece ser que la lealtad al grupo entre los hispanos es muy elevada y cuando son empleados por instituciones educacionales a menudo se obrogan la tarea de modificadores no oficiales del sistema. El "Dr. Frank Angel, presidente de la Universidad de Highlands, llama a ésto una fase de reacción."⁹ Los hispanos a menudo piensan que la institución no llena las necesidades educacionales de grupos minoritarios y se toman como labor propia la realización de los cambios que consideran necesarios. Este esfuerzo unilateral es una reacción a la injusticia social y a la política de mantenimiento del statu quo de la institución. Las actividades de esta naturaleza han sido vistas como sospechosas, cuando debían ser ventajosamente utilizadas para beneficio del individuo, el grupo y la institución. Le tensión entre las necesidades

de la organización y las necesidades del individuo, entre efectividad, eficiencia y satisfacción, usualmente tiene en cuenta sólo condiciones sociales y personales, pero ello no incluye una tercera variante que es evidente entre las personas de habla hispana: las necesidades y responsabilidades de dicho grupo.

Una de las preocupaciones de los funcionarios de habla hispana en distintas instituciones es facilitar el desenvolvimiento de su grupo, ayudarlo a determinar y alcanzar sus metas, y a actuar por sí mismo. Dejar de lado sus propias metas e intereses individuales y centran su atención fuera de su propia persona.

Una de las ideas de Selznick, en cuanto a liderazgo institucional es que es un trabajo que se hace para satisfacer las necesidades de una institución social. El dilema está en que los miembros de los grupos minoritarios tienen poca fe en la efectividad de la educación para iniciar cambios educativos. El conflicto consiste en que los grupos de habla hispana no se benefician manteniendo formas tradicionales de educación. Las consecuencias sociales positivas son mayores si las metas del grupo y no las de la institución se mantienen, o, al menos, cambian para llenar las necesidades de este segmento de la sociedad. Robert Presth habla del difícil funcionamiento del grupo, de la siguiente manera:

"La lógica de la institución es esencialmente conservadora, pues respeta la consistencia, la tradición, la reducción al mínimo de los fines individuales en favor de los fines colectivos, y el juicio de la historia antes que el de los hombres. Una característica importante de las grandes instituciones es, por lo tanto, su inflexibilidad frente a las presiones para realizar cambios sociales y tecnológicos. Ellas resisten el conflicto y la actividad creadora porque tienden a creer que lo existente es "lo único bueno." "

Las personas de habla hispana tienen una cultura hereditaria única y el sistema para extender la base que crea líderes educacionales tiene que tener esto en cuenta.

Los hispano hablantes han resistido todas las discriminaciones sociales y han hecho grandes sacrificios económicos para mantener su estilo de

vida y su identidad. Son muchas las contribuciones hechas por este sector de la sociedad. Sería beneficioso para todos que la sociedad americana aceptara las diferencias de cultura e hiciera un ajuste de las necesidades particulares de estos grupos a través de la educación. En un análisis final, debe señalarse que el tiempo es corto; no quedan muchas oportunidades para que la sociedad se beneficie de las diferencias culturales individuales y de grupo antes que las tradiciones minoritarias sean completamente absorbidas.

Para desarrollar el liderazgo dentro de los grupos minoritarios se puede tomar la ecuación Getzel-Guba $B = f(R \times P)$ donde B es la conducta observable, R es el rol de la institución que se define por sus aspiraciones y P es la personalidad del individuo como iniciador de cambio, de modo que la institución lleve al máximo a P y al mínimo a R. Esto no quiere decir que el estilo ideográfico es menos orientado a los objetivos que el monolítico; lo que significa es que el mejor camino para lograr los objetivos reside más bien en los individuos del grupo que en la propia estructura de la institución. La suposición básica derivada de los puntos señalados es que los grandes logros se pueden alcanzar no de la adherencia a las funciones rigurosamente definidas sino haciendo posible que cada persona contribuya con lo más relevante y significativo para ella.¹²

Las relaciones con el personal son también un reto para la administración y la clave está en integrar las metas de la institución y las características individuales de los miembros del personal de manera que siendo productivos para la institución, satisfagan a ambos, a la institución y al individuo. Debe llegarse a un acuerdo. El liderazgo dentro del medio educacional existente, debe considerar lo que significa para la comunidad lo que el posible empleado de habla hispana ofrece a la institución. Esto no debe tomarse como factor negativo sino como una vía para servir mejor a la comunidad de habla hispana. Por otra parte, las personas de habla hispana deben considerar que la teoría del liderazgo en los Estados Unidos depende de una teoría de organización social y que el profesionalismo, de acuerdo con Selznick, es la protección de la integridad institucional. Este proceso de inculcar valores es institucionalización, y cuando esto sucede, la administración se convierte en liderazgo institucional. El liderazgo debería consistir en un constante

proceso de selección que le permitiera a la organización como un todo lograr su objetivo independientemente de las clases de perturbaciones internas o externas que puedan existir. Consecuentemente, administrar es un proceso de desenfatar el liderazgo personal para obtener los resultados deseados a través de una acción conjunta para trabajar en cooperación y tomar decisiones. La descripción anterior es uno de los enfoques que se pueden tomar para desarrollar un mejor entendimiento para funcionar en una institución dada. Lo que claramente se ve, es que hay que buscar un balance dentro de las presentes funciones de las instituciones educacionales que se ajuste a nuevas ideas, a diferentes filosofías y a diferencias culturales, todo lo cual puede ser logrado dentro del marco del liderazgo tradicional.

Alternativas positivas para el futuro

Apoyo Económico

Es evidente que la preparación de estudiantes universitarios es indispensable para edificar una base firme de líderes potenciales entre los hispanos. La enseñanza de destrezas básicas y una formación teórica y sólida es la función de las universidades. Debe procurarse sin cesar incrementar la matrícula de la juventud de habla hispana en instituciones de enseñanza superior. Como se ha dicho anteriormente, los problemas económicos que confronta la juventud les impide comenzar y continuar estudios de educación superior. Los esfuerzos que se hacen actualmente para resolver esos problemas deben intensificarse al tiempo que se debiera desarrollar un nuevo impulso económico. *Un fondo nacional de becas de estudio debe establecerse con el propósito de descubrir individuos de talento y ayudarlos económicamente durante su entrenamiento académico.*

S. P. Marland, Jr., último presidente del Comité de Educación de la Interagencia Federal, informa que la Oficina de Educación de los E. U. contribuyó con 896 millones de dólares para la enseñanza superior en el año fiscal de 1970, del cual casi cerca de un 10% u 85.2 millones de dólares, fueron para las universidades para personas de color. Además, la cantidad recibida por las universidades de color de otras agencias federales de recursos humanos, hizo un total de un 5% de sus

presupuestos para educación superior. La Comisión Carnegie también declara que las universidades de color en 1970 debieron haber sido elegibles y recomendadas para que recibieran 150 millones de dólares en donaciones de instituciones, 15 millones en préstamos para construcciones, y 117.5 millones en auxilio para estudiantes, lo que eleva el total anual federal recomendado para las universidades de color, a una suma cercana a los 356 millones de dólares. Aunque este impulso pueda o no ser el adecuado para que las instituciones de color sobrevivan, es importante señalar que la ayuda gubernamental, por poca que sea, establece una diferencia. Si este esfuerzo federal pudiera duplicarse en proporción a la población de habla hispana en los E. U., las oportunidades para el desarrollo de líderes estarían más dentro del marco de posibilidades de lo que lo están en el presente. Se estima que hay 12 millones de americanos de habla hispana concentrados en los Estados del suroeste, Florida, Illinois, New York, Pennsylvania y Michigan. Esta modesta proporción de solicitar recursos no debe ser mal interpretada en el sentido de que los fondos señalados para sostén institucional, donde se asisten grandes cantidades de personas de habla hispana, vaya a terminarse. Lo que significa en realidad es que un esfuerzo máximo debería iniciarse para invertir el dinero donde sea más necesario. Para el desarrollo educacional de las personas de habla hispana no basta la ayuda financiera a las instituciones, sino la ayuda individual a los estudiantes y el financiamiento de los programas de entrenamiento administrativo.

Investigacion y Desarrollo

Desde el inicio de los años 30, los esfuerzos de investigación y desarrollo en la educación han desempeñado un papel muy importante en la producción de nuevos conocimientos en la educación, así como en el desarrollo y adelanto de la administración como ciencia. Es evidente que el establecimiento del Instituto Nacional de Educación significa que al menos continuarán los esfuerzos de investigación. Lo que es importante para los grupos minoritarios es que estos esfuerzos dirigidos por y para ellos no han sido frecuentes. Como ejemplo, debe observarse que el 41% de la ayuda Federal a la educación superior en el año 1970 fue asignada para propósitos de Investigación y Desarrollo. En contraste con esto, sólo el 5% de la ayuda federal a las universidades para

personas de color estaba dirigida a esfuerzos de Investigación y Desarrollo.

Si se pudiera hacer un paralelo, éste demostraría que la investigación relacionada con la educación de los hispanos es prácticamente inexistente. La investigación, el desarrollo profesional y una planificación apropiada son los principales prerequisites en el desarrollo efectivo del liderazgo. Sería muy ventajoso si se pudiera desarrollar un Centro(s) de Desarrollo e Investigación para la formación de líderes con un mínimo de tres propósitos.

1. Dedicarse a la tarea de investigar el estado actual de entrenamiento de líderes relacionada con los grupos de habla hispana en los E. U. Esto incluiría la identificación de programas de entrenamiento administrativo, la evaluación de su efectividad y la creación de proyectos completos (packages) para el desarrollo del liderazgo que pudiera ser utilizados en instituciones de alta cultura y en otros centros profesionales de entrenamiento.
2. Desarrollar un banco de talentos nacionales de individuos de habla hispana que sea eficiente y se mantenga al día. Dicho empeño delinearía, no solamente nombres y capacidad individual, sino que también haría una lista de educadores y la adaptación de programas educacionales y de entrenamiento que satisfagan demandas administrativas en el futuro. Se han hecho esfuerzos limitados en el pasado que han probado ser ineficientes en identificar los verdaderos líderes a través del país. Esto se debe a la falta de interés de las instituciones, a la falta de recursos, y a la falta de visión nacional. Este tipo de estrategia es importante para poder identificar individuos que sean líderes potenciales y para promover esfuerzos que amplíen su entrenamiento, que los den a conocer nacionalmente y que utilicen sus aptitudes para mejor servir a la educación americana.
3. Constituir la sede donde se ofrezcan seminarios educacionales de alto calibre, intensivos y de corta duración para entrenar administradores y directores. Además del entrenamiento académico y verdadera experiencia de trabajo, las personas de habla española necesitan

nuevo entrenamiento y poner al día su información educacional para lograr continuos ascensos. Esto es práctica común para los administradores en todos los niveles. Las autoridades federales, los presidentes de universidades y superintendentes de escuela, reciben información periódicamente y regularmente se planean sesiones de entrenamiento para ejecutivos. Los líderes educacionales de la nación consultan a los expertos en las áreas de finanzas, contratos colectivos, curriculum, economía, sociología y otras áreas de gran importancia. Este es el nivel de información y oportunidades que los hispanos deben adquirir para convertirse en líderes eficientes. Se dice que "saber es poder." Sin la debida información, el líder carece de poder. El profesorado de tal programa debe extraerse de entre los mejores administradores en educación, de agencias federales, instituciones privadas y consultorías privadas. El "Centro" debería ser movable o podría organizarse un sistema satélite para el mejor uso de los recursos financieros y regionales y para darle oportunidad a mayor número de personas. Un importante logro indirecto sería la identificación de personas deseosas de ayudar a resolver asuntos nacionales difíciles para servir como consultantes de agencias educacionales federales e instituciones. Dichas personas pudieran servir en juntas de consejeros y ser más efectivos en la representación de sus miembros.

Desarrollar métodos de socialización profesional.

El Dr. Jorge Sánchez dijo una vez: "No importa como usted me llame, con tal de que me llame para comer". La socialización, en bases formales o informales es importante para el desarrollo del liderazgo, pero usted tiene que ser invitado a cenar antes de expresar sus ideas. Cada año hay miles de reuniones y conferencias formales sobre educación y unido a esto hay incontables sesiones informales. Los hispanos deben de buscar la forma de relacionarse con este tipo de actividades. Las sesiones formales les darían oportunidades a los jóvenes profesionales de habla hispana para expresar sus preocupaciones y transmitir sus ideas en educación. Las sesiones informales producirían nuevas amistades y relaciones amistosas en el trabajo. Un esfuerzo consciente tiene que ser hecho por todos en educación para incluir a los hablantes de lengua hispana en todos los niveles del proceso educativo.

Si ésto no se hace, dicha separación nos llevará a una inadecuada educación para los jóvenes de habla hispana y a una incesante hostilidad a través de los Estados Unidos. Las asociaciones nacionales de educación deben acoger este esfuerzo y dar la oportunidad a los hablantes hispanos de poder expresarse en las Asambleas Nacionales.

Programa Nacional de Internado.

El desarrollo del liderazgo entre hispano hablantes no puede depender de las tradiciones del pasado porque el sistema de socialización en la sociedad americana no ha sido efectivo y la educación en los Estados Unidos está todavía en su mayor parte separada por prejuicios raciales, económicos y sociales. John Dewey abogó por una reforma fundamental de la educación, y dijo que: "La educación no puede confinarse a una torre de marfil, sino que debe ser el derecho de las mayorías y no un privilegio para la élite".

Para llevar las ideas de Dewey un poco más allá, las responsabilidades administrativas y de liderazgo en educación deben ser el derecho de todos, no el privilegio de una élite. Para lograr que ésto sea una realidad para las personas de habla hispana se necesita un fuerte sentimiento de solidaridad en la forma de un programa masivo de internado o preparación práctica en cada nivel y area educacional. La duración de cada programa individual puede ser adaptada a las necesidades individuales e institucionales, con períodos que pueden variar desde un mínimo de seis meses hasta un máximo de dos años. El Dr. Lester Anderson, director del Centro para el Estudio de Educación Superior de la Universidad del estado de Pennsylvania, sugiere que este tipo de oportunidad, después de un período de entrenamiento teórico en instituciones de enseñanza superior es importante para una admistración exitosa.

Todos deben comprender que el profesional neófito, cuando deja la universidad, necesita un período de aclimatación o madurez, y los que ya están trabajando deben ayudar al joven profesional a perfeccionarse, ver las limitaciones de estas o aquellas teorías, valorar de nuevo el concepto de lo que se espera de él, en fin, el mundo de la experiencia agudiza el ingenio del neófito; y este debe

considerarse afortunado si sus primeras experiencias son supervisadas por verdaderos maestros en el campo de la administración profesional.¹⁷

Los factores que llevan al desarrollo de un liderazgo de éxito requieren que un individuo tenga la oportunidad de sustituir a administradores profesionales; y el internado de los de habla hispana debe proporcionar este nivel de competencia si se quiere que un modelo de este tipo tenga verdadero éxito. El modelo de internado puede hacerse a través de las juntas de educación. Presidentes de universidades, presidentes de fundaciones, asociaciones profesionales, así como funcionarios del gobierno y superintendentes escolares deben ser llamados a cooperar en este esfuerzo masivo de preparar líderes. Con el propósito de ilustrar se han bosquejado los pasos a seguir en el desarrollo de un internado ideal en la oficina del presidente de una universidad.

1. El gobierno federal, las instituciones privadas y la universidad cooperarían económicamente al mantenimiento de este empeño para el desarrollo de líderes.
2. El presidente de la universidad en proceso de reorganizarla y que necesita personal extra aprovechará esta oportunidad para obtener los servicios de un profesional a un costo mínimo para la institución.
3. Una lista de candidatos hispanos, especializados en administración de universidades, se le presenta al presidente para su consideración, quien mediante entrevistas personales elige al candidato.

Este cargo temporal, después de la primera fase de adaptación ofrece la experiencia necesaria para la formación eficaz del líder. El interno observa como se toman las decisiones y estudia las consecuencias políticas para la universidad y llega el momento que se convierte en un consejero valioso para el presidente. Se establecen asociaciones y contactos que facilitan al interno la comprensión del por qué de la reorganización y de cómo se realiza.

4. La universidad, al igual que los hispanos, se beneficia al lograr una persona experta a un costo mínimo para cualquiera de las organizaciones que intervienen en el programa.

El proceso ha sido simplificado, pero planeándose cuidadosamente podría producir un cuerpo de líderes especializados en poco tiempo, que cubriera el vacío de liderazgo que existe en la actualidad. Esto se podría conseguir si este esfuerzo lograra establecerse simultáneamente en quince o veinticinco universidades, en algunas instituciones, en numerosos cargos, en agencias federales y superintendencias a través de los Estados Unidos, además de asociaciones educacionales, firmas de investigaciones y departamentos de educación de los estados. El esfuerzo en cinco años o más podría producir un gran futuro para el hispano y para la educación americana.

Las ideas aquí expresadas ofrecen soluciones positivas para remediar la falta de líderes por medio de un entrenamiento apropiado.

Los hispanos son capaces de organizar un empeño nacional para el desarrollo de líderes. Lo único que se requiere es una participación justa en los recursos educacionales y económicos norteamericanos, además de la cooperación y el compromiso decidido de las autoridades nacionales de educación.

Dr. Leonard Salazar

COMO UTILIZAR LOS LIDERES

En los dos últimos capítulos se trató el problema de la adquisición de las características que requiere un dirigente, y del desarrollo de éstas. Es lógico, pues, que este capítulo trate de la utilización del dirigente y de sus características y habilidades. ¿Cómo se puede lograr esto de la mejor manera? Una respuesta podría ser que la posición de dirigente podría considerarse como una fuente de recursos. Por definición, los recursos satisfacen ciertas necesidades y dan respuesta a ciertas demandas.

Si asumimos que la posición de dirigente considerada como fuente de recursos contiene características relacionadas con la ley de la oferta y la demanda (para decirlo en términos económicos), podríamos llegar a la conclusión de que, puesto que los dos capítulos anteriores trataban del problema del desarrollo y oferta del potencial humano, este capítulo tratará del problema de la demanda, con toda su complejidad.

Una sociedad pluralista exige de sus miembros métodos variados y diversos de respuestas. La dirigencia de los diversos segmentos de la sociedad puede comprender mejor y responder a las demandas expresadas por comunidades que son diferentes entre sí. La comunidad hispana confronta ciertos problemas:

- Primero) La escasez de dirigentes dentro de la comunidad ha contribuido a que ésta haya sido marginada por los grupos mayoritarios.
- Segundo) La ausencia de un grupo dirigente ha llevado a exigencias conflictivas que han causado confusiones, falta de acción, y el poner en práctica los programas en forma altamente inadecuada.
- Tercero) La escasa disponibilidad de dirigentes ha recibido diversos grados de reconocimientos, tanto de parte de los grupos mayoristas como de la comunidad hispana.

Escasez de dirigentes: la negligencia de la comunidad

La escasez de líderes (a quiénes ya hemos visto como fuente de recursos) tiene dos consecuencias: 1) El valor de los recursos aumenta, y
2) La carencia de estos recursos puede contribuir a que no se reconozca su valor en potencia.

Este último caso parece tener relación con la utilización de los líderes dentro de la comunidad hispana. El campo de los negocios y el de la propaganda, por tradición, crean necesidades y demandas. Valdría la pena considerar la posibilidad de valerse de estrategias similares para crear necesidades y esperanzas para una fuente de recursos que hasta ahora no había sido considerada importante: la de los dirigentes hispanos.

A medida que una fuente de recursos se hace disponible, hay grupos humanos que aprenden a depender de sus beneficios. Al considerar la dirigencia hispana, hay individuos y grupos de individuos con características propias que pueden servir de fuentes de recursos en los negocios, la industria, la educación, la economía y sectores privados de la comunidad norteamericana.

En el sector educacional, han surgido líderes en los campos de la educación bilingüe y multicultural. Hay otras áreas que han quedado casi sin ser exploradas. Esto implica que si los dirigentes educacionales no son utilizados ampliamente, su función catalizadora queda reducida a un mínimo. Dentro del sistema de educación pública, ésta es un área particularmente delicada. El desarrollar una demanda de líderes hispanos en todas las fases de la educación puede tener dos consecuencias:

- 1) La escasez de dirigentes en distintas posiciones disminuirá,
- 2) Los intereses de la comunidad pueden llevar a la creación de dirigentes que pueden contribuir al mejoramiento requerido por las demandas de su comunidad.

La ausencia de un grupo dirigente: formación de demandas

Un problema que se repite es el de que la educación existente es altamente inadecuada para los miembros de la comunidad hispana. Esta deficiencia toma muchas formas, que han llevado a respuestas políticas superficiales e inapropiadas, o a múltiples demoras.

No se han desarrollado aún los mecanismos necesarios para identificar a los dirigentes que puedan tratar diversas demandas dentro de su comunidad. La utilización de la dirigencia como fuente de recursos puede tener dos efectos

- 1) Lo más probable es que las soluciones viables provengan de líderes que encuentren eso en miembros de ambientes similares al suyo, y que pertenezcan a la misma comunidad,
- 2) esos líderes pueden dirigirse de nuevo a la comunidad con opciones que puedan ser aceptadas por ésta.

De esta manera, las instituciones educacionales pueden confiar en que hay respuesta a las demandas de la comunidad. De igual forma, es de esperar que la dirigencia se interesará en tratar de poner en práctica las soluciones que se ofrezcan. Muchos programas educacionales han fallado en la fase de su gestación debido a la falta de utilización de los líderes adecuados, que apoyarían las relaciones comunitarias e institucionales.

Varios niveles de reconocimiento al dirigente

La idea, ya expuesta aquí, de que el dirigente es una fuente de recursos puede ayudar a aliviar el dilema que confrontan muchos dirigentes hispanos: el de que sus comunidades esperan de ellos algo diferente a lo que esperan los miembros de la cultura mayoritaria. Este dilema puede deberse, en parte, a que a los dirigentes se les ve como miembros de un grupo específico y no como fuentes de recursos que deben tener como máxima aspiración el resolver los problemas entre uno y otro grupo. Así, hay que buscar activamente líderes que puedan resolver estos problemas. A esta búsqueda podrían contribuir las universidades y las escuelas públicas. La frecuencia con que se ve públicamente al líder fortalece la unión entre las instituciones y la comunidad.

En suma, hemos discutido tres factores que contribuyen al grado de utilización del líder:

- 1) El abandono que sufre la comunidad hispana se ha debido a la escasez de líderes. La utilización de los dirigentes trae naturalmente consigo la demanda de más dirigentes.
- 2) La ausencia de un cuerpo de dirigentes ha contribuido a una cierta ambigüedad en las demandas, lo cual podría evitarse si se buscaran dirigentes que trataran de resolver problemas generales, desarrollándose así la cohesión de grupo.
- 3) Los distintos niveles de reconocimiento de los líderes ha llevado a la fragmentación entre sus filas. El reconocer a los líderes como tales y no sólo como miembros específicos de la comunidad hispana, contribuirá a que se les considere como fuentes de recursos que serían igualmente útiles a su organización y a la comunidad.

Organización educacional de los hispano-hablantes

Durante los últimos años, han surgido en este país numerosas organizaciones con metas y misiones diversas. Su impacto sobre los diversos grupos de electores a quienes ellos representan, ha sido significativo.

LULAC está en este momento ayudando a instituciones de nivel universitario, por medio del reclutamiento y guía de los alumnos de habla hispana. Esto ha sido posible gracias a una beca-premio concedida por la Oficina de Oportunidades Económicas. El promedio de participación en cursos universitarios en el caso de los hispano-hablantes es muy inferior al de los otros norteamericanos. La Comisión Nacional para Finanzas de la Educación Universitaria (1974) ha declarado que todo individuo tiene el derecho de recibir algún tipo de educación universitaria apropiado a sus necesidades, habilidades y motivación. LULAC está contribuyendo a que esto sea una realidad.

ASPIRA OF AMERICA, cuyas oficinas centrales están en la ciudad de Nueva York, está haciendo investigaciones y distribuyendo información a sus varios electores sobre desenvolvimientos educacionales, programas y oportunidades. Periódicamente se preparan conferencias nacionales y reuniones regionales para compartir esta información con otros grupos minoritarios.

EL CONTINGENTE DE ACCION NACIONAL DE "LA RAZA" ha definido su misión de servir de grupo asesor a agencias educacionales a nivel local, estatal y federal, a fin de ofrecer ayuda técnica a las comunidades hispanas del país en las áreas del planeamiento educacional y el desarrollo de programas. Su misión incluye, además, la identificación y el desarrollo personal del dirigente hispano. El Departamento de Educación de los Estados Unidos es su fuente de recursos económicos.

El buen éxito y el efecto positivo que están teniendo las organizaciones hispanas, son algo extraordinario. Su enfoque especial ha beneficiado tanto a la sociedad en general como a las comunidades hispanas en particular. La labor a realizar es de tal magnitud, que estos tipos de esfuerzo en la dirigencia y su utilización deberían ampliarse. Las agencias educacionales a nivel local, estatal y federal deberían estar en la vanguardia de este esfuerzo en la educación.

Participación de la comunidad

Históricamente hablando, la comunidad hispana no ha participado en las organizaciones educacionales tradicionales. Por ejemplo, las organizaciones de padres de alumnos escolares no han logrado atraer la participación de los padres de habla hispana. Se reconoce que hay razones que explican ésto. Para atraer y utilizar a los dirigentes de una comunidad, las organizaciones tradicionales tendrán que re-evaluar sus objetivos y sus compromisos. Esto requiere un esfuerzo mínimo y de esta forma se lograría efectuar cambios y utilizar la dirigencia de la comunidad. Con la iniciativa local, se podrían lograr programas de recreo, reformas en el plan de estudios, y muchas otras actividades.

Los esfuerzos no-tradicionales, financiados por la Comisión de los Derechos Civiles, la Coalición Urbana, y por donaciones privadas, han logrado algún efecto en cuanto a la participación de la comunidad. Estos esfuerzos deben continuarse y ampliarse. Hay que poner en ejecución variados tipos de métodos para lograr que la política educacional a nivel local responda a las necesidades de la comunidad. Se podrían lograr algunos resultados muy positivos si el superintendente o los miembros de la junta de un distrito escolar se dedicaran al planeamiento en forma imaginativa y a tratar de obtener la participación comunitaria. Un ejemplo sería el de la selección de ciertos libros de textos para un distrito escolar específico. Si el comité de selección del plan de estudios de un distrito escolar tuviera que solicitar la aprobación de un Comité de Relaciones Humanas de la Comunidad para la adquisición del material escolar, los resultados serían altamente positivos. El comité tendría la responsabilidad de estudiar el material escolar para examinar la forma en que los textos presentan la contribución cultural hispana al progreso de la sociedad norteamericana en general. Si entonces se negara la adquisición de dichos textos por considerar que presentan ciertos prejuicios en el orden étnico, las compañías editoriales tendrían que hacer una re-evaluación de todos los materiales que están por publicarse. Hay gran necesidad de utilizar la dirigencia que existe en la comunidad no sólo para el examen minucioso de los textos y las películas educacionales sino también en el campo mismo de la investigación y producción de estos textos y películas. Los individuos que representan a la comunidad podrían ser utilizados como asesores en áreas tales como la televisión educacional, el planeamiento de planes de estudio, la construcción de edificios, la certificación de maestros y directores escolares, y el financiamiento de las escuelas.

Iniciativas en la legislatura

La Corte Suprema de New Jersey ha hecho comentarios recientes sobre el sistema de financiamiento en ese estado, y ha estipulado que el estado deberá presentar a la legislatura un plan minucioso y eficiente de enseñanza pública gratis a todos los niños de cinco a dieciocho años de edad. Quedará entonces en manos de la dirigencia educacional de habla hispana el ejercer su influencia en prestar ayuda a la legislatura en

definir lo que la frase mencionada, "minucioso y eficiente," significa para la comunidad hispana del estado de New Jersey.

Es importante examinar todos los caminos que permitan a la dirigencia hispana escalar nuevas posiciones. Para poder utilizar la capacidad de los dirigentes, se deberá distribuir a nivel nacional la necesaria información educacional, los programas de desarrollo de dirigentes, y los presupuestos asignados a la educación, de modo que todo estudiante de habla hispana que tenga aspiraciones de seguir estudios superiores, pueda hacerlo. En las zonas donde la población de habla hispana es numerosa, se debe estimular a los congresistas de ese estado a que presenten a su legislatura leyes que exigirían a la Junta Estatal de Educación -el desarrollo de un programa sistemático y amplio con vistas a la adecuada preparación de directores de escuelas donde se observan cambios significativos y rápidos en el orden racial y étnico, y en zonas donde existen problemas de tipo cultural, lingüístico, económico y social que hacen más complejo el proceso educacional.

Hemos definido antes a los dirigentes hispanos como una fuente de recursos que puede y debe ser utilizada. Existen diversos mecanismos a través de instituciones norteamericanas que contribuyen, en principio o como sistema práctico, a la utilización de dicha dirigencia hispana. Esto se prueba con ejemplos como el del Programa de Empleo Federal de Dieciseis Puntos del Presidente, la acción intensiva dirigida a las instituciones universitarias, y el esfuerzo de las escuelas públicas en todos los Estados Unidos para involucrar a su comunidad en forma efectiva en el proceso educacional.

Es evidente, también, que cada cierto tiempo ha habido una re-evaluación de las necesidades educacionales hispanas. El número que se da de los habitantes que integran la población hispana responde más a la realidad; las metas y objetivos de la comunidad se han probado por medio de documentación. Lo que falta para encauzar un programa extensivo de utilización de la dirigencia, es un esfuerzo conjunto para revitalizar los mecanismos existentes. Si éstos no funcionan, habrá que desarrollar otros nuevos.

Dr. Flora Ortiz,
Dr. Leonard Salazar

Nota Redator: El Directorio de Organizaciones de la Comunidad de Habla Española, compilado por el comité del Ministerio de los Estados Unidos de Oportunidad para los de Habla Española lista mas o menos 800 organizaciones. Su significancia social no deberia ser menospreciado y el Directorio no deberia ser pasado por alto, como un medio de indentificar lideres en educación como tambien en otros campos.

CONFERENCE PARTICIPANTS:

- | | |
|--|--|
| <p>**1. Mr. Luis Alvarez, Director
 Aspire of America
 245 5th Avenue
 New York, New York 10016
 Phone 212/683-6054</p> | <p>8. Ms. Carmen Delgado
 The National Urban Coalition
 2100 M Street, Northwest; Suite 600
 Washington, D.C. 20037
 Phone 202/293-7625</p> |
| <p>2. Steven Anzo
 Hutchinson Community College
 Major: Business Administration</p> | <p>9. Mr. Robert Farning
 Equal Educational Opportunity
 Office of Education, Region 7
 601 East Twelfth Street
 Kansas City, Missouri 64106</p> |
| <p>3. Robert Barrientos
 Kansas Newman College
 Major: Political Science</p> | <p>10. Mr. Marcelo Fernandez, Director
 Bilingual Education
 Oyster School
 29th & Calvert, Northwest
 Washington, D.C. 20008
 Phone 202/387-8816 or 202/387-8885</p> |
| <p>4. Dr. Pepe Barron, Director
 Office of Spanish-Speaking
 Fomento, Suite 410
 One Dupont Circle, Northwest
 Washington, D.C. 20036
 Phone 202/293-7053</p> | <p>**11. Ms. Ophelia Flores, Principal
 Belvedere Junior High School
 312 North Record Avenue
 Los Angeles, California 90063
 Phone 213/266-3730</p> |
| <p>5. Dr. Arturo Cabrera, Professor
 School of Education
 University of Colorado
 Boulder, Colorado
 Phone 303/443-4429</p> | <p>12. Mary Garcia
 Wichita State University
 Major: Spanish</p> |
| <p>**6. Ms. Herminia Cantero, Coordinator
 Bilingual Education
 Dade County Schools
 1410 North East 2nd Avenue
 Miami, Florida 33132
 Phone 305/350-3305</p> | <p>13. Mr. Angel Gonzales, Supt.
 Crystal City Schools
 805 East Crockett
 Crystal City, Texas 78839
 Phone 512/374-3329</p> |
| <p>7. Mr. Roberto Collazo
 2163 Watson Avenue
 Bronx, New York 10473
 Phone 212/824-5024</p> | <p>14. Mr. William Gonzales, Asst. Principal
 Apollo High School
 8045 North 47th Avenue
 Glendale, Arizona
 Phone 602/934-2271</p> |

15. Roy Guevarra
Hutchinson Community College
Major: Political Science

23. Cindy Navarro
Hutchinson Community College
Major: Secretarial Science

16. Mr. Frank Guzman, Vice Principal
Willow Elementary School
320 N. Willow Avenue
La Puente, California 91744
Phone 213/333-2201

***24. Dr. Flora Ida Ortiz, Asst. Professor**
University of California
Department of Education
1223 Sproul Hall
Riverside, California 92502
Phone 714/787-5236

17. Ms. Antonia Lopez Sims, Principal
Thomas Jefferson Elementary School
1540 5th Street
Glendale, California 91201
Phone 213/243-4279

25. Mario Ramos
Wichita State University
Major: Spanish

18. Mr. Guillermo Lopez, Superintendent
Washington Unified School District
930 West Acres Road
West Sacramento, California 95691
Phone 916/371-9300

****26. Dr. Victor Resendez, Principal**
Nestor Elementary School
1455 Hollister
San Diego, California

19. Dr. Carmen Marina, Director
Biscayne College Bilingual Institute
16400 Northwest 32nd Avenue
Miami, Florida
Phone 305/624-8012

27. Dr. John Rodriguez
Associate Deputy Commissioner
U.S. Office of Education
400 Maryland Avenue, Southwest
Washington, D.C. 20202

20. Dr. Ed Martinez, Director
Special Services
Hutchinson Community College
1300 North Plum
Hutchinson, Kansas
Phone 316/663-5781

***28. Dr. Leonard Salazar**
Center for the Study of Higher Education
Pennsylvania State University
101 Ruckley Building
University Park, Pennsylvania 16802
Phone 814/865-8366

21. Mary Gonzales Mend, Principal
Eastmont Intermediate School
400 North Bradshaw Ave.
Montebello, California 90640
Phone 213/721-5133

****29. Dr. Frank Sanchez, Director**
Office of Development
E.L.A. Community College
5357 Brooklyn Avenue
Los Angeles, California 90022
Phone 213/263-7261

22. Mr. Cliffe Muci, Asst. Principal
North High School
1017½ Lichfield
Wichita, Kansas 67203

30. Mr. Ernest Stapleton, Supt.
Albuquerque Public Schools
P. O. Box 1927
Albuquerque, New Mexico 87103
Phone 505/842-3633

*Writer

**Planning Committee